

## **FACULTAD DE CIENCIAS DE LA SALUD**

### **ESCUELA PROFESIONAL DE PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL**

“Diseño de programa de engagement para mejorar la cultura organizacional de una constructora en la ciudad de Chiclayo”

**TESIS PARA OBTENER EL TITULO PROFESIONAL DE:**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.**

**AUTORA :**

Solis Santoyo Maryorie Magdiel (ORCID:0000-0003-4356-0780)

**ASESORES:**

Mg. Idrogo Cabrera Mary Cleofé (ORCID:0000-0002-3671-975X)

Mg. Chunga Pajares Luis Alberto (ORCID:0000-0002-6424-9695)

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN**

Comportamiento Organizacional

**CHICLAYO-PERÚ**

**2021**

## **DEDICATORIA**

Ante todo, agradezco a Dios por permitir que llegue a esta etapa de mi vida, logrando complementar mi carrera laboral con este logro educativo, dándome fuerza para seguir ante los momentos difíciles que se presentaron durante el camino, a mis hijos que fueron el impulso para seguir luchando por mi realización.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por ser mi principal pilar y fortaleza, brindado su luz y fuerza necesaria para guiar mi camino durante esta etapa de crecimiento, a mis padres por ser el apoyo incondicional y forjarme para lograr mis metas, agradecer a mis hijos que fueran , son y siempre serán el motor de impulso en mi vida para luchar por ser cada día mejor madre, persona y profesional en la vida, un agradecimiento especial a mis catedráticos por todo los aportes, conocimiento y apoyo que brindaron en mira de mi desarrollo como profesional y Persona.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA.....	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	iv
ÍNDICE DE TABLAS .....	v
RESUMEN .....	vi
ABSTRACT .....	vii
I. INTRODUCCIÓN .....	1
II. MARCO TEÓRICO.....	4
III. MÉTODO.....	15
3.1. Tipo y diseño de investigación.....	15
3.2. Operacionalización de variables.....	16
3.3. Población y muestra .....	17
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:.....	18
3.5. Procedimientos:.....	19
3.6. Método de análisis de datos:.....	20
3.7. Aspectos éticos .....	20
IV. RESULTADOS .....	21
V. DISCUSIÓN.....	31
VI. CONCLUSIONES.....	34
VII. RECOMENDACIONES .....	35
REFERENCIAS.....	36
ANEXOS .....	41

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de colaboradores por área. ....	17
Tabla 2: Análisis de antecedentes relacionados con el Engagement y la cultura organizacional. ....	22
Tabla 3 Análisis teórico de la variable cultura organizacional. ....	24
Tabla 4: Análisis teórico de la variable Engagement. ....	25
Tabla 5: NIVEL GENERAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL ....	26
Tabla 6: NIVEL DE DIMENSIÓN DE IMPLICACIÓN.....	26
Tabla 7: NIVEL DE DIMENSIÓN DE CONSISTENCIA ....	26
Tabla 8: NIVEL DE DIMENSIÓN DE ADAPTABILIDAD.....	27
Tabla 9: NIVEL DE DIMENSIÓN DE MISIÓN ....	27
Tabla 10: Tabla de construcción de las sesiones del programa de Engagement. ....	28
Tabla 11: Tabla de jueces para Validación del Programa. ....	30

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo general diseñar un programa de Engagement para mejorar la Cultura Organizacional de una Constructora en la ciudad de Chiclayo; planteándose como objetivos específicos Analizar teóricamente la variable de egagement y su relación con la cultura organizacional; Determinar el nivel de cultura organizacional de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo; construir las sesiones del programa engagement para mejorar la cultura organizacional en una constructora de la ciudad de Chiclayo; Validar la propuesta del programa de egagement para mejorar la cultura organizacional de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo. La investigación se realizó con un enfoque cuantitativo, explicativo, no experimental, la cual podrá ser aplicado a toda la organización. Se empleó como herramienta de medición psicométrica el test de cultura organizacional de Denison DOCS (Denison Organizational Culture Survey), en modalidad de pre test y pos test.

Palabras clave: Engagement; cultura, cultura organizacional.

## **ABSTRACT**

The general objective of the research was to design an Engagement Program to improve the Organizational Culture of a Construction Company in the city of Chiclayo; setting itself as specific objectives To theoretically analyze the variable of engagement and its relationship with the organizational culture; Determine the level of organizational culture of the employees of a construction company in the city of Chiclayo; build the sessions of the engagement program to improve the organizational culture in a construction company in the city of Chiclayo; Validate the proposal of the engagement program to improve the organizational culture of the employees of a construction company in the city of Chiclayo. The research was carried out with a quantitative, explanatory, non-experimental approach, which can be applied to the entire organization. The Denison DOCS (Denison Organizational Culture Survey) test of organizational culture was used as a psychometric measurement tool, in pre-test and post-test modality.

Keywords: Engagement, culture, organizacional culture.

## I. INTRODUCCIÓN

En estos tiempos las organizaciones se determinan por elementos que se relacionan entre sí para generar distintos factores motivacionales en los colaboradores, influenciando sobre ellos distintos aspectos físicos, estructurales y culturales de cada organización, los cuales interactúan directamente en un proceso dinámico dentro de la entidad donde se desempeñan, definiendo así un modelo de características de una organización, donde la cultura es importante para el desempeño de los colaboradores, puesto que determina el logro exitoso de metas y objetivos laborales, generando de esta manera la satisfacción de todos los integrantes del equipo de trabajo.

Rake y Velaochaga (2019), En el Perú la cultura que se establece en las organizaciones no tiene mucha relevancia, por ende, no son conscientes de lo importante que es este factor para el progreso la misma, la mayoría de las empresas, corporaciones o cadenas internacionales que invierten en el país con procesos y modelos de trabajo determinados y adaptados a la cultura de una organización peruana. En la actualidad, cada vez más empresas y organizaciones reconocen que la cultura es un factor importante de desarrollo, es por ello dan mayor énfasis, tal es el caso de organismos como la RENIEC (Registro Nacional de Identificación) o la ONP (Oficina de Normalización Provisional) que buscan mejorar la atención al público mediante un cambio cultural en sus colaboradores.

Deloitte (2016), en su investigación, "Tendencias Globales en el Capital Humano", manifiesta que los líderes de las organizaciones muestran preocupación por la falta de colaboradores engaged en las empresas, siendo esto perjudicial para llevar a consolidar la cultura de la organización, expresa que un 87% de los empresarios manifiesta que en sus organizaciones se está viendo disminuida por falta de colaboradores comprometidos con el desarrollo y crecimiento de la organización, 69% afirma no contar con un programa adecuado para general compromiso, encontramos que un 12% de los colaboradores manifiesta contra con un programa para fortalecer y comprenden la cultura de sus organizaciones, mientras que el 7%

de sus colaboradores se sienten listos para los desafíos que genera ser un colaborador engaged.

En base a todo lo establecido anteriormente en la investigación, se plantea la siguiente interrogante ¿El diseño de un programa de engagement logrará mejorar la cultura organizacional de una constructora de la ciudad de Chiclayo?

Establecidos los datos y la información recopilada en la investigación, se logra establecer que, para que una organización crezca, se desarrolle y sea sostenible en el tiempo, es necesario que los colaboradores reflejen actitudes de compromiso con la empresa; es así que aparece la necesidad de contar con colaboradores engaged, puesto que está demostrado mediante estudios e investigaciones que los colaboradores con elevado nivel de engagement se sienten más comprometidos emocional, intelectual y físico para el desempeño de sus funciones laborales, este tipo de actitud generan un óptimo desempeño y productividad, obteniendo el cumplimiento de los objetivos y satisfacción para el equipo de trabajo.

El engagement, es considerado un factor importante, el cual aporta una doble ganancia a la organización, puesto que, gana la organización al contar con colaboradores activos y comprometidos que generan mayor productividad y desarrollo y al mismo tiempo se beneficia el colaborador, ya que esto implica ejercer sus funciones de trabajo en ambientes apropiados, generando satisfacción. Es así que consideramos la cultura de la organización como un factor importante, puesto que las acciones y comportamientos de las personas no están establecidos individualmente, sí no que son producto de una cultura marcada, la misma que se encuentra guiada por valores, normas y creencias de cada organización.

La cultura organizacional establecida puede llegar a predecir los niveles de engagement, de esta manera la organización en general manifiesta un estado positivo ante sus funciones y logran transmitir a su equipo de trabajo su régimen de valores establecidos, de tal forma que mediante la cultura organizacional se genera un aporte para la obtención del engagement en los involucrados de la empresa, siendo factor motivador para estos mismos, en conclusión hay una gran relación

entre ambas variables, puesto que es el reflejo de una cultura equilibrada, es así que podemos afirmar que una empresa con una cultura organizacional dominante cuentan con colaboradores engaged.

Por lo consiguiente se planteó como objetivo general diseñar un Programa de Engagement para mejorar la Cultura Organizacional de una Constructora en la ciudad de Chiclayo; Como objetivos específicos se planteó: a) Analizar teóricamente la variable de engagement y su relación con la cultura organizacional. b) Determinar el nivel de cultura organizacional de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo. c) construir las sesiones del programa engagement para mejorar la cultura organizacional en una constructora de la ciudad de Chiclayo. d) Validar la propuesta del programa de engagement para mejorar la cultura organizacional de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo.

Así mismo se plantearon las siguientes hipótesis: H1: Si se valida el programa de engagement, se logrará mejorar la cultura organizacional de una constructora en la ciudad de Chiclayo.

## II. MARCO TEÓRICO

En relación a la investigación, en el contexto internacional existen trabajos previos que ayudan al estudio de las variables, sustenta Ramly (2018). Buscó establecer la influencia de la cultura organizacional en la vinculación laboral de los miembros del organismo de seguridad social de Indonesia, su población fue de 543 empleados, la muestra de 230 personas, la técnica utilizada fue la encuesta. Llegando a la conclusión que existe una influencia positiva directa de la cultura organizacional, en el compromiso de los empleados, el intercambio de conocimientos es una influencia en el compromiso de los colaboradores, la cultura de la organización es una influencia directa en el intercambio de conocimientos.

Asimismo, el autor, Rai (2015). En su investigación realizada con el objetivo de examinar el rol de las seis variables de la cultura organizacional como: innovación, participación, el desempeño de los empleados, estructura organizacional, gestión de conflictos, y vida laboral en facilitar la vinculación laboral en 155 trabajadores de una firma de tecnologías de información en India, investigación de enfoque cuantitativo, realizada mediante un cuestionario que mide detalles demográficos, cultura organizacional y vinculación laboral. En el estudio se concluyó que existe una correlación positiva entre la cultura organizacional y la vinculación laboral de los colaboradores.

Por su parte, los autores, Grueso, González y Rey (2014). En su investigación realizada con el objetivo de identificar la relación entre los valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement, aplicada a 62 colaboradores de una empresa de salud privada en Bogotá, estudio de enfoque cuantitativo en el cual se empleó un cuestionario que ayudo a determinar los niveles de cultura en los colaboradores de la entidad. Llegando a la conclusión que los valores que influyen la cultura organizacional tienen implicancia con la vinculación laboral de los colaboradores.

Finalmente, Naidoo y Martins (2014). En su estudio realizado con el objetivo de determinar la relación entre la cultura organizacional y engagement laboral; realizada en una empresa sudafricana de TIC, dicha investigación fue cuantitativa

y la muestra estuvo conformada por 455 colaboradores, concluyendo que existe una relación significativamente positiva entre la cultura organizacional y el engagement.

Bajo el contexto nacional tenemos la investigación del autor Romero (2017). Llevada a cabo a fin de identificar la relación existente entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional, realizada en operarios de una empresa avícola en Huarmey, en una población de 160 colaboradores, investigación de enfoque cuantitativo, se empleó los instrumentos Denison Organizational Culture Survey y la escala de Compromiso Organizacional de Meyer, Allen y Smith. Concluyendo que existe una relación significativa en ambas variables, reflejando en sus investigaciones que, a mayor Cultura Organizacional, más se establece el compromiso laboral en los colaboradores de la empresa.

Por su parte, Rodríguez (2017). Determinó la relación existente entre la cultura organizacional y engagement laboral en las Instituciones Educativas públicas del distrito de Santiago de Cao (Ascope), se realizó a 60 docentes, investigación de enfoque cuantitativo. Concluyendo que existe una relación inversa entre ambas variables, asimismo, se logró determinar que los tipos de cultura de implicación, consistencia, adaptabilidad y misión guardan una relación inversa con el engagement reflejado en los colaboradores de la organización.

Finalmente los autores Bobadilla, Callata y Caro (2015), en sus investigaciones realizada con el objetivo de determinaron las relaciones directas e indirectas de la cultura organizacional y orientación cultural sobre la vinculación laboral, aplicada a 219 colaboradores, esta investigación fue de tipo cuantitativo, explicativo, no experimental y transaccional, concluyendo que en los tipos de cultura Misión e Involucramiento promueven el engagement laboral, obteniendo un concepto claro de lo que la empresa busca lograr, cuál es su propósito y por ende tener las metas y los objetivos establecidos, permitiendo al colaborador desarrollar sus habilidades dentro de organización.

En el contexto local, Ramírez y Cajo (2017), buscó determinar la relación entre cultura y engagement, de tipo correlacional – causal, aplicada a una muestra poblacional de 154 colaboradores, se llegó a concluir que gran parte de los factores

que influyen sobre la cultura organizacional guardan relación con las dimensiones del Engagement, determinando que será un factor importante a las investigaciones que busquen crear programas de mejora para las organizaciones que busquen mejorar la cultura y fortalecerla mediante colaboradores engagement.

Por su parte la investigación de los autores Luna y Mío (2017) determinó la relación entre Cultura Organizacional y engagement laboral en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque, realizado en una muestra conformada por 154 colaboradores, investigación de enfoque cuantitativo. Concluyó que la cultura organizacional presenta significativa relación con las dimensiones de engagement.

En la investigación se procede a sustentar las siguientes teorías con la finalidad de aportar mayor información de las variables.

Schein (1988) hace referencia a la cultura como un conjunto de creencias establecidas en la organización y forma correcta de desempeñarse en su entorno laboral, definiendo esta la visión que la empresa tiene de sí misma y su entorno.

Para los autores, Coulter y Robbins (2014), La cultura organizacional es un conjunto de significados compartidos por los individuos de la organización, lo cual la distingue de otras, estando conformada por una serie de elementos y factores que interactúan entre sí.

Denison (1989), afirma que la cultura es un conjunto de valores y creencias que conforman una organización. El modelo de Denison recalca cuatro atributos que las organizaciones deben tener para generar una cultura estable, la cual se forja por la creación de un sentido de misión, la construcción de un nivel elevado de adaptabilidad, forjar involucramiento laboral y establecer el grado de consistencia organizacional.

**Involucramiento:** Zepeda, delgado y soto (2016), Está enfocado en generar compromiso y sentido de pertenencia, el equipo de colaboradores de la organización se siente identificados con ella y son parte importante de esta, el sentimiento de involucramiento genera que los colaboradores estén alineados con los objetivos planteados por sus organizaciones.

Índices de medición:

- ✓ Empowerment: consiste en facultar a los colaboradores en el correcto proceso de empoderamiento y toma de decisiones, mediante e entrenamiento y capacitación, con la finalidad de otorgar poder y responsabilidad en las decisiones.
- ✓ Orientación al Equipo: consiste en generar en los colaboradores la cooperación, para alcanzar el logro de metas, favoreciendo al desarrollo y crecimiento de la organización.
- ✓ Capacidad de desarrollo: habilidad que se requiere para obtener un mejor desempeño organizacional, para el logro de metas establecidas en el mercado laboral.

**Consistencia:** enfocado con la dirección de sistemas, estructuras y procesos; así mismo el sistema compartido de valores y creencias de la organización. Escobar y Cortez (1997)

Índices de medición:

- ✓ Valores centrales: son los valores establecidos más elevados que guían las acciones de la organización, generando un vínculo de unión compromiso entre los miembros, siendo este un modelo y guía para el comportamiento.
- ✓ Acuerdos: capacidad que logran los miembros de un equipo de trabajo en situaciones críticas, con la finalidad de conciliar acuerdos.
- ✓ Coordinación e integración: fomenta la unión de los departamentos laborales mediante distintas actividades, para así facilitar el trabajo y lograr objetivos comunes.

**Adaptabilidad:** Gonzales (2015), está enfocada con la identificación y tendencias del mercado, por lo general estas organizaciones experimentan crecimiento en su rentabilidad.

Índices de medición:

- ✓ Aprendizaje Organizacional: proceso que busca mejorar las acciones organizacionales, mediante el desarrollo de nuevas capacidades y comportamientos, que generan el rendimiento del colaborador.
- ✓ Orientación al cliente: acciones que un proveedor tiene para detectar y satisfacer una estrategia de negocio, alineando al cliente con los objetivos, es así que constantemente hay una mejora continua.
- ✓ Orientación al cambio: procesos mediante el cual los colaboradores tiene la capacidad de adaptarse a los recursos que herramientas que le brinda su organización durante un proceso de transformaciones.

**Misión:** enfocada con la dirección, metas organizacionales y los objetivos estratégicos, expresando la visión de futuro de la organización.

Índices de medición:

- ✓ Metas y objetivos: cumplimiento de patrones en el desarrollo de actividades laborales, determinando el desempeño de una organización.
- ✓ Dirección estratégica: proceso mediante el cual se generan estrategias que contribuirán con el desarrollo de la organización, definiendo su rumbo, criterios generales y objetivos.
- ✓ Visión: conjunto de ideas que tiene la empresa, con respecto a lo que es y cómo se proyecta para sus logros a futuro, constituyéndose en la guía y dirección de la misma.

Por su parte, Carro, Sarmiento y Rosano (2017) manifiesta el modelo de cultura establecido por Denison, se considera que influye de manera significativa en el desempeño de los colaboradores, dividido en cuatro factores que son la implicación, adaptabilidad, misión y consistencia, cuyo contenido se encontraba creencias de los integrantes de la organización.

En cuanto a la forma de medición el Cuestionario de la Cultura Organizacional de Denison (DOCS) con mayor aceptación; puesto que mediante sus cuatro cuadrantes se logra determinar los distintos factores que influyen en la cultura de cada organización.

Sobre el Engagement, se han planteado variedad de teorías:

El engagement muestra que se busca un empleado totalmente dedicado e implicado con su organización (Marcantonio 2017, p. 88) manifiesta que es, “La ansiada implicancia del empleado que el concepto de compromiso conlleva”, el engagement genera en el colaborador un grado de Compromiso, dedicación, predisposición en la organización.

Un empleado engaged genera emociones gratificantes como la alegría y el optimismo, las cuales ayudan al aprendizaje de habilidades y amplíen sus recursos personales logrando que se desenvuelvan con mayor eficacia en sus labores (Salanova y Schaufeli 2004, p. 109.) indican que el engagement como “Estado psicológico positivo, los cuales imparten mayor energía y vigor, entusiasmo y dedicación por el trabajo”. Los colaboradores manifiestan un sentimiento afectivo y energía positiva dentro de su organización durante el desempeño de funciones, por lo que para ellos el trabajo y el cumplimiento de este, es algo divertido y no una carga laboral, son proactivos y dinámicos, influyendo esto sobre su desenvolvimiento laboral, reflejando su proactividad planteando alternativas de solución ante problemas que genera cada puesto de trabajo, mejorando el desempeño y la situación suscitada.

Hernández y Oramas (2018), en su **Teoría de la Demanda y recursos laborales:** Esta teoría se divide en dos los tipos trabajo, siendo las demandas y recursos laborales; las demandas son los aspectos psicológicos, físicos y organizacionales que desencadenan esfuerzo en el trabajador; y los recursos son aspectos que facilitan las exigencias del trabajo, logrando mejorar los objetivos y el desarrollo personal. Los autores fundamentan esta teoría en dos condiciones laborales, interviniendo el engagement y el estrés laboral como procesos motivacionales, mientras que los recursos laborales, actúan como un factor de soporte que actúa disminuyendo el impacto de la demanda laboral, siendo este una influencia positiva. (Bazan 2017, p.33).

De esta manera la mayor pretensión de las organizaciones es lograr que sus colaboradores aporten lo mejor de sí mismos en el desempeño de sus funciones y no estén limitados al solo cumplimiento de lo que se les encomienda dentro del puesto, el Engagement motiva un ambiente positivo en la organización y sus colaboradores, formando colaboradores productivos y más comprometidos con el logro de metas, generando involucramiento de su equipo de trabajo y a su vez un correcto desempeño de estos mismos en sus funciones.

**Modelo circunflejo de emociones de Bakker y Oerlemans (2011):** hacen mención de la vinculación laboral, elaborado en base a las dimensiones de dos sistemas neurofisiológicos que van de un continuo placer a displacer y excitación a activación. Siendo el factor engagement producto de altos niveles de placer y de activación en los colaboradores.

Bakker y Demerouti (2013), plantean la diferencia entre el engagement y la satisfacción, esta última es un estado donde colaborador se muestra conforme con las condiciones de trabajo, sin embargo, el engagement es el goce del colaborador al momento de desempeñar sus funciones, desarrollándose en la organización como un colaborador eficiente y eficaz; siendo este un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción. Cabe resaltar que una organización que cuente con trabajadores comprometidos tiene la posibilidad de lograr la motivación del personal para cumplir con las metas

establecidas, dado que los colaboradores poseen una capacidad de liderazgo capaz de crear una cultura organizacional que mejora la comunicación, el rendimiento y productividad, manifestándose estas actitudes con el reflejo de la vitalidad y empeño para el logro de las tareas encomendadas en día a día de la organización.

Cabe destacar que, otros investigadores como, Bakker, Schaufeli, y Salanova (2006). concuerdan que el Engagement es un estado positivo de la mente que genera satisfacción en los colaboradores de la organización, el que se caracteriza por tener tres dimensiones que influyen sobre este, las cuales deben ser analizadas independientemente, dado que hacen reseña a los factores que influyen en el engagement. El vigor se entiende como la fuerza y capacidad de adaptarse a las labores del trabajo, aportando dedicación y enfuerzo para el cumplimiento de estas. En la dimensión de dedicación se manifiesta el involucramiento del colaborador con su trabajo y en la dimensión de absorción aborda la sumersión del colaborador con su trabajo, a tal manera que se concentra en las tareas encomendadas y generar producción que pierde la completa noción del tiempo, dado que disfruta de sus funciones laborales.

Bakker y Leiter (2010), define el engagement como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (p. 455).

**Vigor:** esta dimensión se caracteriza por elevados niveles de energía durante el desempeño de tareas, lo cual motiva al colaborador a esforzarse en brindar lo mejor de sí en su puesto laboral, mostrando así pal afrontar las dificultades suscitadas en el entorno laboral.

**Dedicación:** en la dimensión de dedicación, el colaborador se manifiesta con un grado significativo del trabajo, poniendo gran empeño y dedicación a las tareas realizadas.

**Absorción:** dentro de esta dimensión se experimenta una sensación en el que el tiempo sobrevuela, el colaborador disfruta el desempeño de tareas y las experiencias vividas dentro de la organización, que termina siendo absorbido por este mismo, se puede decir que esta dimensión se sobredimensiona en cuanto al concepto de eficacia, puesto que los colaboradores llegan a experimentar niveles elevados de satisfacción laboral.

Algunas de las consecuencias del engagement es que puede influir de manera positiva en los colaboradores de determinada organización. Las personas con engaged son personas comprometidas con sus centros de labores, capaces de generar cambios y mejoras con su productividad dentro de esta, cuando estas personas comprometidas con su organización son comparadas con otros colaboradores de bajo compromiso laboral, en lo que refleja que las comprometidas muestran mayor satisfacción con su puesto laboral, son más responsables y generan mayor productividad; así mismo, podemos afirmar que los colaboradores con engagement reflejan más iniciativa, proactividad y estimulación creciente, de este modo se puede medir la relación existente entre la variable y las conductas positivas de la organización.

En base a las teorías y modelos expuestos, podemos afirmar que los colaboradores engaged manifiestan un estado anímico, salud física y psicológica estable, aportando de esta manera un enfoque hacia el cumplimiento de tareas brindando su energía y capacidad al trabajo, de esta manera el colaborador busca producir sus propios recursos, reflejando su capacidad para lograr las metas y objetivos por la organización; se puede señalar que, empleados engaged son capaces de transmitir su nivel de compromiso y grado de productividad a los demás integrantes de su equipo de trabajo que está directamente involucrado con ellos y su ámbito laboral, mejorando de esta manera la productividad laboral, logrando generar así, mayor desarrollo y crecimiento a la empresa.

La investigación nos permite identificar los componentes y elementos que conforman la cultura de una organización, basado en ello diseñar un programa de engagement, con la finalidad de obtener colaboradores más comprometidos y vinculados con la organización, identificándose de esta manera con los propósitos y objetivos de la empresa. Es así que, habiendo recopilado la información necesaria, fue empleada para beneficiar a los colaboradores de una constructora, con la finalidad de aportar estrategias y herramientas que ayudaran a mejorar la cultura organizacional.

### III. MÉTODO

#### 3.1. Tipo y diseño de investigación

Para Rodríguez y Burneo (2017) es Aplicada, refiere que este tipo de investigación tiene como propósito diseñar un programa que favorezca al lograr el objetivo programado. Ante ello se deduce que como primer paso se investigó el origen del problema y posteriormente orientar los resultados obtenidos a la elaboración del programa de engagement.

Diseño de investigación no experimental transversal descriptivo – propositiva. La investigación no experimental, manifiesta Rodríguez y Burneo (2017) es la que recoge la información de las variables desde la realidad contextual, sin control sobre las variables y sin aplicar estímulos externos. La recolección de datos se da en un determinado momento sin intervenir en el ambiente, por lo que no se realiza la manipulación de variables, siendo esta observada en su ambiente natural y proceder a ser analizada.

Los estudios de investigación descriptiva consisten en evaluar los distintos aspectos del fenómeno de análisis y así poder describir con mayor precisión los datos importantes del grupo o variable sometida a análisis.

El tipo de investigación propositiva no concluye solamente relacionando las diversas teorías de estudio con los hechos, sino que busca brindar solución desarrollando una iniciativa denominada propuesta.

Según el estudio su diseño esquematizado es:



M = Colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo.

o = Observación recogida.

P = Programa de Engagement.

### **3.2. Operacionalización de variables**

#### **Cultura Organizacional.**

Definición conceptual: Chiavenato (2006), detalla que la cultura organizacional es un sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o que guía y orienta a sus miembros.

Definición operacional: la cultura organizacional engloba cuatro dimensiones, que son las de Implicación, la cual se enfocada en generar compromiso y sentido de pertenecía, Consistencia, enfocada en todo lo relacionado con la dirección de sistemas, estructuras y procesos, Adaptabilidad, se enfoca en la identificación y tendencias de mercado y la Misión, enfocada en la dirección de propósitos estratégicos.

Indicadores: Empowerment, Orientación al Equipo, Capacidad de desarrollo, Valores centrales, Acuerdos, Coordinación e integración, Aprendizaje Organizacional, Orientación al cliente, Orientación al cambio, Metas y objetivos, Dirección estratégica, Visión.

Escala de medición: Ordinal

#### **Programa de Engagement.**

Definición conceptual: Para Schaufeli, Salanova, Gonzales y Bakker (2002) Engagement se define como un “estado mental positivo con implicancia en el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción”.

Definición operacional: Se enfoca en tres dimensiones que son Vigor, esta dimensión se identifica por elevados niveles de energía durante el desempeño de tareas. Dedicación, el colaborador se manifiesta con un grado significativo del trabajo, poniendo gran empeño y dedicación a las tareas realizadas. Absorción, dentro de esta dimensión se experimenta una sensación en el que el tiempo sobrevuela, el colaborador disfruta el desempeño de tareas.

Indicadores: Energía, Voluntad, Persistencia, Sentido del trabajo, Entusiasmo, Orgullo por la labor, Inspirado, Retador, Inmerso en el trabajo, Dificultad por dejar el trabajo

Escala de medición: Ordinal.

### **3.3. Población y muestra**

“Es un conjunto de elementos limitado y accesible, que forma parte el referente para la selección de la muestra de estudio” (Hernández 2017, p. 174). La población tomada en cuenta para la investigación es conjunto de colaboradores que desempeñan funciones en una constructora de la ciudad de Chiclayo, siendo considerados 30 colaboradores que comprende las áreas administrativas, técnicos y obreros de la organización.

Tabla 1:

Tabla de colaboradores por área.

<b>LISTA DE COLABORADORES</b>	
<b>ADMINISTRATIVO</b>	3
<b>TÉCNICO</b>	6
<b>OBRERO</b>	21
<b>TOTAL</b>	30

Las personas beneficiadas con este programa serán los colaboradores de una organización, los cuales tendrán que cumplir con los siguientes criterios.

**Criterios de inclusión:**

El total de colaboradores de la organización.

colaboradores que hayan cumplido seis meses laborando en la empresa.

colaboradores que correspondan resolver de forma completa el cuestionario de cultura organizacional.

colaboradores que participaron de Manera voluntaria

**Criterios de exclusión:**

colaboradores que no hayan resuelto en su totalidad en la totalidad el instrumento de medición psicológica.

colaboradores que no deseen resolver o contestar los instrumentos.

**3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos:**

**Técnica:** La técnica utilizada para la investigación, fue el análisis documental, guiado al estudio teórico de las variables con la finalidad de encontrar una relación existente entre ambas variables, en las cuales se establece el ámbito de aplicación, poblaciones de estudio, tipos de datos empleados y la validez de la investigación.

Diseño del programa de engagement para mejorar la cultura organizacional de una constructora de la ciudad de Chiclayo, basada en las dimensiones del engagement, con la finalidad de aportar una solución a la problemática suscitada.

**Instrumento:** Se empleó el instrumento de recolección de datos el cuestionario de cultura organizacional de Denison, siendo elaborado para la medición y evaluación de la cultura de las organizaciones y equipos de trabajo, este cuestiona. Cuenta con 60 ítems, 4 dimensiones o factores que influyen sobre la cultura 12 subdimensiones. La totalidad de su ítem están codificado en una escala tipo Likert

(Totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo).

**Validación:** Sustentas los autores, (Hernández; Fernández y Baptista. 2014, p. 201), “la validación se entiende como el nivel de verificación, donde un instrumento, evalúe realmente la variable en estudio, en diferentes contextos”.

El instrumento empleado para la recolección de datos fue validado por criterio de tres jueces expertos, obteniendo que el instrumento empleado es consistente.

Para validar el diseño del programa de Engagement, elaborado con la finalidad de mejorar la cultura organizacional de una constructora de la ciudad de Chiclayo, se realizó a través de juicio de expertos, siendo aprobado para ser realizado según los fines establecidos por la investigación.

Para determinar la confiabilidad se determinó el Alfa de Cronbach, considerando que son valores ordinales medidos en escala de Likert, el cual, para ser confiable, debe ser mayor a 0,70. Se analizó el puntaje ordinal total de los datos recolectados, observándose un valor de alfa de cronbach, logrando determinar que el instrumento es altamente confiable.

### **3.5. Procedimientos:**

Con la finalidad de realizar un análisis teórico de la variables, se procedió a recopilar información que sustente la relación existente entre ambas variables de estudio; identificación de la población de estudio y coordinar con su representante legal la aplicación del instrumento; Aplicación del cuestionario de Denison Organisational Culture Survey, para realizar la evaluación de la variable cultura organizacional, el cual cuenta con 5 alternativas de respuestas basadas en la escala de Likert: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni en acuerdo/ ni en desacuerdo, en desacuerdo, total desacuerdo, siendo procesadas por el programa SPSS versión 25, permitiéndonos justificar la problemática planteada; se procedió a la elaboración del programa en base a las dimensiones del engagement con la

finalidad de reforzar la cultura de la organización; el programa fue sometido a validación por criterio de jueces expertos, siendo aprobado para su aplicación.

### **3.6. Método de análisis de datos:**

#### **Método de investigación:**

Para la investigación se empleó el método de análisis, haciendo un estudio teórico de la información obtenida en la que se buscaba hallar una relación existente entre las variables de estudio.

#### **Métodos estadísticos de análisis de datos.**

Se procedió a recolección de datos obtenida de la aplicación del cuestionario de Denison Organisational Culture Survey, de esta manera se determinará cuáles test son válidos y viciados. Se seleccionaron dos programas estadísticos Microsoft Excel y SPSS IBM v.25.0. Se utilizó el programa de Excel para graficar mediante tablas y figuras los resultados recopilados, con la finalidad de obtener un análisis estadístico que nos ayude a determinar el nivel de cultura organizacional en los colaboradores de la constructora.

### **3.7. Aspectos éticos**

Los principios tomados en cuenta para la investigación, teniendo como referencia al código de ética que emplea el colegio de psicólogos del Perú y Código de conducta American Psychological Association (APA).

**Principio de Integridad**, los psicólogos tienen la responsabilidad de brindar a los clientes la veracidad de los instrumentos aplicados, explicando la finalidad y propósitos sin falsear los datos o manipulación del instrumento para falsear información. Como se menciona en el **Art. 56**, donde nos hace de conocimiento que el psicólogo debe asegurarse de mantener en total reserva todo tema

relacionado con los resultados y validez de la evaluación aplicada, de esta manera evitar el mal uso de sus resultados.

**Consentimiento Informado**, al obtener el consentimiento informado en los términos requeridos, los psicólogos dan a conocer a los colaboradores sobre el propósito de la investigación, duración estimada, y procedimientos. Tal como lo menciona el Art. 52 del código de ética del psicólogo peruano no deja en claro los derechos del cliente sobre la aplicación de herramientas psicológicas.

**El Art. 53**, el psicólogo está en el deber de demostrar la validez de los procedimientos y programas que usara para la interpretación de pruebas psicológicas (tests) se basa en evidencia apropiada.

**En el art. 60** del código de ética del psicólogo peruano, nos hace referencia de la obtención de los datos en la aplicación de la evaluación se comunican a las personas apropiadas, de tal manera que evitamos el mal uso o interpretación de estos mismos. Dicha información será entregada como interpretación diagnóstica y no en puntajes.

#### **IV. RESULTADOS**

La investigación tuvo como finalidad diseñar un programa de engagement para mejorar la cultura organizacional de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo. En miras de cumplir con los objetivos establecidos, se procedió a realizar un análisis sistemático de los antecedentes propuestos que brindan información oportuna para el logro del objetivos, tales como: Analizar teóricamente la variable de Engagement y su relación con la cultura organizacional; Determinar el nivel de cultura organizacional de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo; construir el programa Engagement para mejorar la cultura organizacional; Validar la propuesta del programa de Engagement para mejorar la Cultura Organizacional.

Tabla 2:

Análisis de antecedentes relacionados con el Engagement y la cultura organizacional.

Autor / año	Procedencia	N°de participantes	Descripción	Resultados
Romero (2017)	Huarmey	160 colaboradores	Identificar la relación existente entre la cultura organizacional y el compromiso organizacional	Identifica que existe una relación significativa entre ambas variables
Rodríguez (2017)	Santiago de Cao (Ascope),	Población de 60 docentes, muestra de 53	Determinó la relación existente entre la cultura organizacional y engagement laboral	Determinó que existe una relación inversa entre las variables cultura organizacional y la vinculación laboral
Ramírez Y Cajo (2017)	Lambayeque	Poblacional de 154 colaboradores	Determinar la relación entre cultura y engagement.	Determina que gran parte de los factores que influyen sobre la cultura organizacional guardan relación con las dimensiones del Engagement,

En cuanto a la investigación, se pueden evidenciar diferentes datos que permitieron identificar la relación existente entre las variables de estudio cultura organizacional y engagement, como sustenta las diversas investigaciones realizadas, los autores Romero (2017), en su estudio realizado en una población de 160 colaboradores, llega a determinar que existe una relación significativa entre ambas variables. Por

su parte, Rodríguez (2017), en su estudio aplicado en una población de 60 docentes, logrando determinar que existe una relación inversa entre las variables cultura organizacional y la vinculación laboral, finalmente Ramírez Y Cajo (2017), quienes realizaron una investigación en una poblacional de 154 colaboradores, en la que indican que gran parte de los factores que influyen sobre la cultura organizacional guardan relación con las dimensiones del Engagement

Tabla 3

Análisis teórico de la variable cultura organizacional.

Autor/ año	Definición
<b>Edgar Schein (2004)</b>	Conjunto de creencias establecidas entre los miembros de una organización sobre cuál es la forma correcta de desempeñarse en su entorno laboral.
<b>Coulter y Robbins (2014)</b>	La cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización se distinguen de otras.
<b>Denison (1989)</b>	La cultura es el conjunto de valores y creencias que conforman una organización.

*Elaboración: fuente propia.*

De acuerdo con el análisis teórico de la variable, los autores Edgar Schein, Coulter y Robbins y Denison, afirman que la cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias, que comparten los miembros de una organización, lo cual los distingue de otras

Tabla 4:

Análisis teórico de la variable Engagement.

Autor/ año	Definición
<b>Marcantonio (2017)</b>	“La ansiada implicancia del empleado que el concepto de compromiso conlleva”
<b>Salanova y Schaufeli (2004)</b>	“Estado psicológico positivo, caracterizado por altos niveles de energía y vigor, entusiasmo y dedicación por el trabajo”.
<b>Bakker y Leiter (2010)</b>	“Estado mental positivo relacionado con el trabajo caracterizado por vigor, dedicación y absorción”.

---

*Elaboración: fuente propia.*

De acuerdo con Marcantonio, Salanova y Schaufeli, Bakker y Leite manifiestan que, el engagement es la ansiada implicancia del empleado, seguido de un estado mental positivo, caracterizado por el vigor, la dedicación y absorción

Tabla 5:

NIVEL GENERAL DE CULTURA ORGANIZACIONAL

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEBIL	22	73,3	73,3	73,3
	FUERTE	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

En el nivel general de cultura, tenemos que 22 colaboradores tienen un nivel débil de cultura, siendo un total de 73,3%, seguido de 8 colaboradores con un nivel fuerte, siendo este un porcentaje de 26,7% que presenta una cultura organizacional fuerte.

Tabla 6:

NIVEL DE DIMENSIÓN DE IMPLICACIÓN

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEBIL	22	73,3	73,3	73,3
	FUERTE	8	26,7	26,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

En la dimensión de implicación, tenemos que un 73,3% de los colaboradores presenta un nivel débil de cultura; seguido de 26,7%, tiene un nivel fuerte cultura organizacional.

Tabla 7:

NIVEL DE DIMENSIÓN DE CONSISTENCIA

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEBIL	27	90,0	90,0	90,0
	FUERTE	3	10,0	10,0	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

En la dimensión de consistencia, tenemos que un 90% de los colaboradores presenta un nivel débil de cultura; seguido de 10%, tiene un nivel fuerte de cultura organizacional.

Tabla 8:

NIVEL DE DIMENSIÓN DE ADAPTABILIDAD

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEBIL	5	16,7	16,7	16,7
	FUERTE	25	83,3	83,3	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

En la dimensión de adaptabilidad, tenemos que un 83,3% de los colaboradores presenta un nivel fuerte de cultura; seguido de 16,7%, tiene un nivel débil de cultura organizacional.

Tabla 9:

NIVEL DE DIMENSION DE MISION

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	DEBIL	16	53,3	53,3	53,3
	FUERTE	14	46,7	46,7	100,0
	Total	30	100,0	100,0	

En la dimensión de misión, tenemos que un 53,3% de los colaboradores presenta un nivel débil de cultura; seguido de 46,7%, tiene un nivel fuerte de cultura organizacional.

Tabla 10:

Tabla de construcción de las sesiones del programa de Engagement.

<b>N° DE SESIÓN</b>	<b>TEMA</b>	<b>OBJETIVO</b>
<b>SESIÓN N° 1</b>	Sesión De Introducción	Dar a conocer el contenido del taller y como se realizará.
<b>SESIÓN N° 2</b>	“Toma De Decisiones”	Motivar a los colaboradores a identificar sus habilidades y toma de decisiones dentro de sus puestos laborales.
<b>SESIÓN N° 3</b>	“Trabajo En Equipo”	Generar un clima laboral estable.
<b>SESIÓN N° 4</b>	“Desarrollo De Capacidades”	Brindar herramientas que mejoren su capacidad de comunicación.
<b>SESIÓN N° 5</b>	“Valores”	Identificar la cultura y características de la organización, que deseamos mantener y las que deseamos cambiar.
<b>SESIÓN N° 6-7</b>	“Metas Y Objetivos”	Proporcionar orientación en el proceso de elaboración de metas y objetivos.
<b>SESIÓN N° 8</b>	“Liderazgo”	Fomentar habilidades de comunicación y técnicas de

---

		negociación propias del líder en una empresa.
<b>SESIÓN N° 9</b>	” Comportamiento Proactivo”	Fomentar, aprender y desarrollar actitudes que permitan desarrollarse en medio laboral cambiante y competitivo.
<b>SESIÓN N° 10</b>	“Aprendiendo A Aprender”	Proporcionar a los colaboradores herramientas para desarrollar el aprendizaje organizativo.
<b>SESIÓN N° 11</b>	“Dirección De Propósitos Estratégicos “	Brindar las estrategias adecuadas para el logro de metas.
<b>SESIÓN N° 12-13</b>	“Visión Y Misión”	Identificarse con la empresa por medio de la misio y visión para un mejor direccionamiento en la organización.
<b>SESIÓN N° 14</b>	Sesión De Clausura	Dar por culminado la aplicación del programa y aplicar el post test.

---

El diseño del programa, estuvo conformado por 14 sesiones, en las cuales la primera sesión se basa en dar un introducción y bienvenida, a partir de la sesión dos a la trece se basa en los aspectos del engagement para mejorar la cultura, en la sesión final número catorce de clausura, se dará por culminado el programa con la aplicación de post test.

Tabla 11:

Tabla de jueces para Validación del Programa.

Nombre de jurado.	de	Grado académico.	Experiencia	Conclusión
Fernando Suarez santa cruz.		Magister	Organizacional	Aplica
Alex Ávila Díaz.	Andrés	Magister	Organizacional	Aplica
Elmer Carrasco.	Carrasco	Magister	Clínica/organizacional	Aplica

*Elaboración: fuente propia.*

El diseño del programa de engagement para mejorar la cultura organizacional, fue sometido a validación por criterio de tres jueces expertos en el área organizacional, el cual fue aprobado para su aplicación llegando a concluir que es claro, coherente y relevante para la necesidad de la población.

## V. DISCUSIÓN

En la presente investigación se planteó diseñar un programa de Engagement con el objetivo de brindar a la organización una herramienta que ayude a reforzar la cultura organizacional de los colaboradores de una constructora.

Según el análisis realizado, obtenemos que existen diversos autores que sustentan la relación existente entre ambas variables de estudio, entre los que encontramos a Romero (2017), quien determina que existe una relación significativa entre ambas variables de estudio de cultura y engagement, lo que significa que los diversos componentes de la cultura están ligados a las dimensiones del engagement; es así que, Rodríguez (2017), manifiesta que existe una relación significativa entre ambas variables, hallando una relación inversa entre la cultura organizacional y el engagement laboral, lo cual llega a determinar que es el engagement quien influye sobre la cultura organizacional, siendo este un factor importante para optimizar los niveles de cultura en la organización; Ramírez Y Cajo (2017), determinan que gran parte de los factores que influyen sobre la cultura organizacional guardan relación con las dimensiones del Engagement, mostrando que las costumbres básicas, ideales y creencias que comparten los miembros de una organización, tienden a influir en el bienestar del colaborador, y su estado mental.

De acuerdo con el análisis teórico de la variable, los autores Edgar Schein, Coulter y Robbins y Denison, afirman que la cultura organizacional es un conjunto de valores y creencias, que comparten los miembros de una organización, lo cual los distingue de otras; siendo estos una serie de elementos y factores que interactúan entre sí, destacando en modelo de Denison que refleja que la cultura estable se genera mediante la creación de un sentido de misión, la construcción de un elevado nivel de adaptabilidad, generar el involucramiento laboral y establecer el grado de consistencia organizacional.

En base al análisis teórico de la variable engagement; De acuerdo con Marcantonio, Salanova y Schaufeli, Bakker y Leite manifiestan que, el engagement es la ansiada

implicancia del colaborador para con su organización, logrando generar un sentido de compromiso con esta, seguido de un estado mental positivo, caracterizado por tener dimensiones que influyen sobre este, el vigor, que se entiende como la fuerza y capacidad de adaptarse; la dedicación se manifiesta el involucramiento del colaborador; en la dimensión de absorción aborda la sumersión del colaborador con su trabajo.

En cuanto a determinar el nivel general de cultura organizacional, tenemos que 22 colaboradores obtuvieron un nivel débil de cultura, siendo un total de 73,3%, lo cual refleja que hay un cambio constante de valores en la organización; seguido de 8 colaboradores con un nivel fuerte, siendo este un porcentaje de 26,7% que presenta una cultura organizacional fuerte.

En la dimensión de implicación, obtenemos que un total de 22 colaboradores se encuentra en un nivel débil de cultura, siendo este un porcentaje total del que un 73,3% de colaboradores que no se siente comprometido con su organización; seguido de 26,7%, que siendo al total de 8 colaboradores, tiene un nivel fuerte cultura organizacional.

En la dimensión de consistencia, obtenemos que un total de 27 colaboradores tiene un nivel débil de cultura, lo cual refleja que el 90% de ellos no comparte un sistema de creencias y valores establecidos; seguido de 10%, que hacen el total de 3 colaboradores que obtuvieron un nivel fuerte de cultura organizacional.

En cuanto a la dimensión de adaptabilidad, obtenemos que 25 colaboradores, un total del 83,3% presenta un nivel fuerte de cultura, siendo este un indicador de la capacidad de adaptarse e identificarse con las tendencias de mercado; seguido de 16,7%, siendo un total de 5 colaboradores tiene un nivel débil de cultura organizacional.

En la dimensión de misión, obtenemos que un 16 colaborador presentan un nivel débil de cultura, siendo este un 53,3% no tiene bien definido el propósito y objetivo establecidos por la organización; seguido de 46,7%, siendo un total de 14 colaboradores, tiene un nivel fuerte de cultura organizacional.

Por consiguiente se logró construir las sesiones del programa para reforzar la cultura organizacional, denominado “Culturas Estables, Colaboradores Comprometidos”, el cual estuvo conformado por 14 sesiones, elaboradas en base a las dimensiones del engagement laboral, las cuales la primera sesión se basa en dar un introducción y bienvenida, a partir de la sesión dos a la trece se basa en los aspectos del engagement para mejorar la cultura, en la sesión final número catorce de clausura, se dará por culminado el programa con la aplicación de post test.

Finalmente, el programa de engagement para mejorar la cultura organizacional, fue sometido a criterio de tres jueces expertos en el área organizacional para su respectiva validación, el cual fue aprobado para su aplicación, seguido del proceso de levantamiento de observaciones.

## VI. CONCLUSIONES

Después de haber obtenido los datos de la presente investigación y en base a la información obtenida, se presenta las siguientes conclusiones:

- ✓ Se realizó un análisis teórico de las variables, llegando a concluir que existe relación significativa entre la cultura organizacional y el engagement laboral.
- ✓ En cuanto a determinar el nivel general de cultura organizacional, tenemos que 22 colaboradores obtuvieron un nivel débil de cultura, siendo un total de 73,3%, lo cual refleja que hay un cambio constante de valores en la organización; seguido de 8 colaboradores con un nivel fuerte, siendo este un porcentaje de 26,7% que presenta una cultura organizacional fuerte. En cuanto a las dimensiones de cultura obtenemos que en la dimensión de implicación 73,3% de colaboradores que no se siente comprometido e identificado con su organización; seguido de 26,7% se siente comprometido; en la dimensión de consistencia, obtenemos que el 90% de ellos no comparte un sistema de creencias y valores establecidos; seguido de 10%, que obtuvieron un nivel fuerte de cultura organizacional; en cuanto a la dimensión de adaptabilidad, el 83,3% presenta un nivel fuerte de cultura, siendo este un indicador de la capacidad de adaptarse e identificarse con las tendencias de mercado; seguido de 16,7%, tiene un nivel débil de cultura organizacional; en la dimensión de misión, obtenemos que un 53,3% obtuvo un nivel débil, no tiene bien definido el propósito y objetivo establecidos por la organización; seguido de 46,7%, tiene un nivel fuerte de cultura organizacional.
- ✓ Se logró construir las sesiones del programa para reforzar la cultura organizacional, denominado “Culturas Estables, Colaboradores Comprometidos”, el cual estuvo conformado por 14 sesiones, elaboradas en base a las dimensiones del engagement laboral.
- ✓ Finalmente, el diseño del programa de engagement para mejorar la cultura organizacional, fue validado por criterio de tres jueces expertos, siendo sustentado y aprobado para su aplicación, siendo relevante, claro y coherente para la necesidad de la población.

## VII. RECOMENDACIONES

Ante los resultados obtenidos, recomendamos lo siguiente:

- ✓ El área de recursos humanos debe considerar tener en cuenta que existe una relación considerable entre las variables de estudio engagement y cultura organizacional, para gestionar actividades y proyectos que favorezcan este factor, teniendo en cuenta el diagnóstico de cultura actual.
- ✓ En base a los resultados obtenidos con la finalidad de determinar el nivel de cultura organizacional en una constructora de la ciudad de Chiclayo, se recomienda al área de recursos humanos de la organización analizar la propuesta de programa.
- ✓ Se recomienda la aplicación del programa de engagement con la finalidad de mejorar la cultura de la organización.
- ✓ Se recomienda extender la aplicación del programa en diversas organizaciones del ámbito público y privado.

## REFERENCIAS

Bakker, S. S. (2006). "Testing the Robustness of the Job Demands-Resources Model". *International Journal of Stress Management*, vol. 13, 378-391.

[http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1657-92672014000400003](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1657-92672014000400003)

Bazán. (2017). Motivación laboral y engagement en el personal administrativo de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo. . *Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca, Perú.* .

<http://repositorio.upagu.edu.pe/handle/UPAGU/398>

Bobadilla, C. y. (2015). Engagement Laboral y Cultura Organizacional: El Rol de la Orientación Cultural en una empresa global. . (Tesis de maestría), *Universidad del Pacífico, Lima, Perú.*

<https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1027?show=full>

Burneo., R. y. (2017). Metodología de la investigación. *Universidad San Ignacio de Loyola. Lima.*

<http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/2697>

Cajo, R. y. (2017). CULTURA ORGANIZACIONAL Y ENGAGEMENT EN. (tesis de grado) *Universidad Sseñor de Sipan.*

<http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12802/4108/Luna%20Victoria%20Ram%C3%ADrez%20-%20Mio%20Cajo%20.pdf?sequence=1&isAllowed>

Carro, S. y. (2017). La cultura organizacional y su influencia en la estabilidad empresarial. *La importancia de la cultura en la sustentabilidad. Estudios Gerenciales.*, 352-365.

<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0123592317300773>

Chiavenato. (2006). Introducción a la teoría general de la administración. . (7a. ed.). *México. McGraw Hill.*, pp. 298.

[https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato\\_I\\_2006\\_Introducci%C3%B3n\\_a\\_la\\_teor%C3%ADa\\_general\\_de\\_la\\_administraci%C3%B3n\\_7a\\_ed\\_M%C3%A9xico\\_McGraw\\_Hill\\_pp\\_298](https://www.academia.edu/35963530/Chiavenato_I_2006_Introducci%C3%B3n_a_la_teor%C3%ADa_general_de_la_administraci%C3%B3n_7a_ed_M%C3%A9xico_McGraw_Hill_pp_298)

Cortez, E. y. (1997). ENFOQUE, ORGANIZACION Y LOS MODELOS.

*Universidad Nacional de Colombia.*, 1-19.

[file:///C:/Users/Luis%20Solis/Downloads/Dialnet-EnfoqueSistematicoDeLaOrganizacionLaTecnologiaYLosMo-4902382%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Luis%20Solis/Downloads/Dialnet-EnfoqueSistematicoDeLaOrganizacionLaTecnologiaYLosMo-4902382%20(1).pdf)

Coulter, R. y. (2014). Administración. *Desimosegunda edicion* .PEARSON,

*México*, 720.

[https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406\\_adm-edicion-12.pdf](https://robertobinetti.com.ar/contents/alumnos/material/pdf/1566499406_adm-edicion-12.pdf)

Deloitte. (2016). Tendencias del capital humano. *Deloitte Consulting Group*, S.C.

[https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016\\_PA\\_CapitalHumanoTrends\\_Esp.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/pa/Documents/human-capital/2016_PA_CapitalHumanoTrends_Esp.pdf)

Demerouti, B. y. (2013). La teoría de las demandas y los recursos laborales. .

*Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 107-115.

[http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1576-59622013000300003](http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1576-59622013000300003)

González. (2015). LA ADAPTABILIDAD ORGANIZACIONAL DESDE EL. *Revista*

*Global de Negocios*, Vol. 3, No. 4, 2015, pp. 69-81.

[https://www.researchgate.net/publication/308633049\\_LA\\_ADAPTABILIDAD\\_ORGANIZACIONAL\\_DESDE\\_EL\\_ENFOQUE\\_DE\\_LA\\_TEORIA\\_DE\\_CONTINGENCIA\\_Y\\_LA\\_ESCUELA\\_DE\\_CONFIGURACION](https://www.researchgate.net/publication/308633049_LA_ADAPTABILIDAD_ORGANIZACIONAL_DESDE_EL_ENFOQUE_DE_LA_TEORIA_DE_CONTINGENCIA_Y_LA_ESCUELA_DE_CONFIGURACION)

Grueso, G. y. (2014). Valores de la cultura organizacional y su relación con el engagement de los empleados: Estudio exploratorio en una organización de salud. *Investigación y pensamiento crítico*. 78-92.

<file:///C:/Users/Luis%20Solis/Downloads/26-Texto%20del%20art%C3%ADculo-88-1-10-20190625.pdf>

Hernández-. (2017). Metodología de la investigación - Sexta Edición. 1-22.

<https://www.uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf>

Hernández, F. y. (2014). Metodología de la investigación. *McGRAW-HILL /*

*INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.*

<https://academia.utp.edu.co/grupobasicoclinicayaplicadas/files/2013/06/Metodolog%C3%ADa-de-la-Investigaci%C3%B3n.pdf>

Leiter, B. y. (2011). "Work engagement: Further reflections on the state of play". *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 74-88.

[https://www.researchgate.net/publication/211381795\\_Work\\_engagement\\_Further\\_reflections\\_on\\_the\\_state\\_of\\_play](https://www.researchgate.net/publication/211381795_Work_engagement_Further_reflections_on_the_state_of_play)

Marcantonio. (2017). Concepto y alcance del término Engagement. Requerimiento a los empleados. . *Revista Argentina de Investigacion en Negocios Vol.3 N°2*.

<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/v3n2-2a7>

Marcantonio. (diciembre 2017). Concepto y alcance del término Engagement. Requerimiento a los empleados. *revista Argentina de Investigacion en Negocios.*, Vol.3 N° 2.

<http://ppct.caicyt.gov.ar/index.php/rain/article/view/v3n2-2a7>

Martins., N. y. (2014). Investigating the relationship between organizational culture and work engagement. *Problems and Perspectives in Management*, 432-440.

<http://uir.unisa.ac.za/bitstream/handle/10500/14656/Org%20culture%20and%20work%20engagement%20Pervashnee%20NM.pdf?sequence=1>

Mio, L. y. (2017). Cultura Organizacional y engagement en colaboradores de una empresa agroindustrial de Lambayeque. (*Tesis de maestría*), Universidad Señor de Sipán, Chiclayo, Perú.

[https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS\\_b8c5e01186a95e1274026c6589a2de8c](https://alicia.concytec.gob.pe/vufind/Record/USSS_b8c5e01186a95e1274026c6589a2de8c)

Oerlemans, B. y. (2011). "Subjective well-being in organizations". *The Oxford handbook of positive organizational scholarship.*, 178-189.

[https://www.researchgate.net/publication/265760317\\_Subjective\\_well-being\\_in\\_organizations](https://www.researchgate.net/publication/265760317_Subjective_well-being_in_organizations)

Oramas, H. y. (2018). Factores psicosociales laborales relacionados con el work engagement desde el modelo de demanda-recursos laborales en trabajadores cubanos. *Revista Cubana de Salud y Trabajo*, 19-23.

<https://www.medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=80927>

PERUANO, C. D. (s.f.). Obtenido de :

<http://www.angelfire.com/pe/actualidadpsi/archivo/etica.html>

Rai. (2025). Building Employee Engagement through Organizational Culture: Anempirical Study of Indian it Industry. *Prestige International Journal of Management*, 15-35.

Rake, V. y. (2019). La cultura organizacional en el Perú. *Gestion*.

<https://gestion.pe/opinion/cultura-organizacional-peru-267307-noticia/>

Ramly, M. (2018). The Effect of Organization Culture, Knowledge Sharing and Employe engagement on Employe Work Innovation. *International Journal of Scientific Research and Management.*, 57-63.

<http://ijsrm.in/index.php/ijsrm/article/view/1252>

Rodríguez. (2017). Relación entre cultura organizacional y engagement laboral en Instituciones educativas públicas del distrito de Santiago de Cao, Ascope. *Revista Ex Cathedra en negocios*, 68-81.

<http://revistas.ucv.edu.pe/index.php/EXCATHEDRAENNEGOCIOS/article/view/1433>

Romero. (2017). Cultura Organizacional y Compromiso Organizacional en operarios de una empresa avícola en Huarmey. (*Tesis de pregrado*), Universidad César Vallejo, Lima, Perú.

<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/3369?show=full>

Schaufeli, S. G. (2002). sample confirmatory factor. *The measurement of engagement and burnout Journal of Happiness studies analytic approach.*, 71-92.

<https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/178.pdf>

Schaufeli, S. y. (2004). El Engagement de los empleados un reto emergente para la Dirección de los Recursos Humanos. *REVISTA DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL*, 109-138.

<http://www.want.uji.es/download/el-engagement-de-los-empleados-un-reto-emergente-para-la-direccion-de-los-recursos-humanos/>

Schein, E. (1988). La cultura empresarial y el liderazgo. Una visión dinámica.

*Plaza & Janes Editores. P.*

[https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod\\_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf](https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/15589/mod_resource/content/0/Schein%20La-Cultura-Empresarial-y-El-Liderazgo.pdf)

Zepeda, D. y. (2016). INVOLUCRAMIENTO LABORAL EN UN

AGRONEGOCION EN SINALOA . MEXICO. *DIALNET*, 1-10.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6577482>

**ANEXO : Tabla operacionalización de variable Cultura Organizacional.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Cultura Organizacional.</b>	Chiavenato (2006), “sistema de creencias y valores compartidos que se desarrolla dentro de una organización o dentro de una subunidad y que guía y orienta la conducta de sus miembros”.	La cultura organizacional engloba cuatro dimensiones, que son las de Implicación, la cual se enfocada en generar compromiso y sentido de pertenecía, Consistencia, enfocada en todo lo relacionado con la dirección de sistemas, estructuras y	Empowerment, Orientación al Equipo, Capacidad de desarrollo, Valores centrales, Acuerdos, Coordinación e integración, Aprendizaje Organizacional, Orientación al cliente, Orientación al	Compromiso Consistencia Adaptabilidad Misión	Ordinal

---

procesos, Adaptabilidad, se enfoca en la identificación y tendencias de mercado y la Misión, enfocada en la dirección de propósitos estratégicos.	cambio, Metas y objetivos,  Dirección estratégica, Visión.
--	---

---

*Elaboración, fuente propia*

**ANEXO 4: Tabla operacionalización de variable Engagement.**

VARIABLE	DEFINICIÓN CONCEPTUAL	DEFINICIÓN OPERACIONAL	DIMENSIONES	INDICADORES	ESCALA DE MEDICIÓN
<b>Engagement</b>	Schaufeli y Cols (2002) “estado mental positivo relacionado con el trabajo y caracterizado por vigor, dedicación y absorción”.	Se enfoca en tres dimensiones que son Vigor, esta dimensión se caracteriza por elevados niveles de energía durante el desempeño de tareas. Dedicación, el colaborador se manifiesta con un grado significativo del trabajo, poniendo gran empeño y	Energía, Voluntad, Persistencia, Sentido del trabajo, Entusiasmo, Orgullo por la labor, Inspirado, Retador, Inmerso en el trabajo, Dificultad por dejar el trabajo	Vigor Dedicación Absorción	Ordinal.

---

dedicación a las  
tareas realizadas.  
Absorción, dentro  
de esta  
dimensión se  
experimenta una  
sensación en el  
que el tiempo  
sobrevuela, el  
colaborador  
disfruta el  
desempeño de  
tareas.

---

*Elaboración, fuente propia*

**ANEXO 5: MATRIZ DE CONSISTENCIA.**

**TÍTULO:** “PROPUESTA DE PROGRAMA DE ENGAGEMENT PARA MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL DE UNA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO”

PROBLEMA CENTRAL	OBJETIVO GENERAL Y ESPECÍFICOS	HIPÓTESIS GENERAL	VARIABLES E INDICADORES	METODOLOGÍA	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS
<p>¿La propuesta de un programa de engagement logrará mejorar la cultura organizacional de una constructora de la ciudad de Chiclayo?</p>	<p><b>Objetivo General</b></p> <p>Diseñar un Programa de Engagement para mejorar la Cultura Organizacional de una Constructora en la ciudad de Chiclayo.</p> <p><b>Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Analizar teóricamente la variable de engagement y su relación con la cultura organizacional. b) Determinar el nivel de</p>	<p>H1: Si se valida el programa de engagement, se logrará mejorar la cultura organizacional de una constructora en la ciudad de Chiclayo.</p>	<p><b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b></p> <p><b>INDICADORES</b></p> <p>Compromiso</p> <p>Consistencia</p> <p>Adaptabilidad</p> <p>Misión</p> <p><b>ENGAGEMENT</b></p> <p><b>INDICADORES</b></p> <p>VIGOR</p>	<p><b>POBLACION</b></p> <p><b>30 colaboradores</b></p> <p><b>Tipo</b></p> <p>Básica</p> <p><b>Diseño</b></p> <p>Explicativo, no experimental.</p> <p><b>Enfoque</b></p> <p>Cuantitativo</p>	<p><b>Técnica</b></p> <p>Análisis documental, guiado al estudio teórico de las variables con la finalidad de encontrar una relación existente entre ambas variable dependiente e independiente</p>

	<p>cultura organizacional de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo. c) construir las sesiones del programa engagement para mejorar la cultura organizacional en una constructora de la ciudad de Chiclayo. d) Validar la propuesta del programa de engagement para mejorar la cultura organizacional de los colaboradores de una constructora de la ciudad de Chiclayo.</p>		<p>DEDICACIÓN ABSORCIÓN</p>		<p><b>Instrumento</b> <b>Cuestionario de cultura organizacional de Denison</b></p>
--	--	--	---------------------------------	--	--

**ANEXO 6: . VALIDACIÓN DEL TEST DE CULTURA ORGANIZACIONAL**

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL TEST DE CULTURA ORGANIZACIONAL, PARA LOS COLABORADORES DE UNA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO.**

Observaciones:

---

Opinión de aplicabilidad:   Aplicable [ x]           Aplicable después de corregir [ ]           No aplicable [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg:

Mg. Alex Andres Avila Diaz

DNI: 41741167

Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA – BS AS	PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL CON ORIENTACIÓN GERENCIAL	2012- 2015
02			

Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	UCV	DTC	CHICLAYO	2018- ACTUAL	
02	GRELL	ETR	TRUJILLO	2017- 2018	
03	FILOUS	ANALISTA DE CAP. Y DESARROLLO	BUENOS AIRES - ARGENTINA	2014- 2015	

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL TEST DE CULTURA ORGANIZACIONAL, PARA LOS COLABORADORES DE UNA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO.**

**Observaciones:**

---

**Opinión de aplicabilidad:** Aplicable [ x]      Aplicable después de corregir [ ]      No aplicable [ ]

**Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg:**  
**FERNANDO SUAREZ SANTA CRUZ**

**DNI: 16689768**

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	USMP	PSICOLOGIA	6 AÑOS
02			

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones

01	USMP	DOCENTE	CHICLAYO	12 AÑOS	
02					
03					

**CERTIFICADO DE VALIDEZ DE CONTENIDO DEL TEST DE CULTURA ORGANIZACIONAL, PARA LOS COLABORADORES DE UNA CONSTRUCTORA EN LA CIUDAD DE CHICLAYO.**

Observaciones: *Ninguna*

Opinión de aplicabilidad: **Aplicable** [X]      **Aplicable después de corregir** [ ]      **No aplicable** [ ]

Apellidos y nombres del juez validador Dr. / Mg: *Carrasco Carrasco Elnes*

DNI: *45849802*

**Formación académica del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

	Institución	Especialidad	Periodo formativo
01	<i>G.G.P - Lima Peru</i>	<i>terapia Gestalt</i>	<i>tres años</i>
02	<i>UNPRG - Chiclayo</i>	<i>maestría en psicología</i>	<i>dos años</i>

**Experiencia profesional del validador: (asociado a su calidad de experto en la variable y problemática de investigación)**

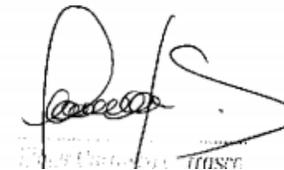
	Institución	Cargo	Lugar	Periodo laboral	Funciones
01	<i>Recursos Humanos</i>	<i>Psicólogo</i>	<i>II mano Región Chiclayo</i>	<i>1 año 2 años</i>	<i>Recursos Humanos.</i>
02	<i>Area Personal</i>	<i>Psicólogo</i>	<i>Región Policia / Puc</i>	<i>1 año</i>	<i>Reclutamiento y Permisos</i>
03	<i>Ejoterapia - Chiclayo</i>	<i>Psicólogo</i>	<i>Pomana - Chiclayo</i>	<i>2 años</i>	<i>terapeuta ocupacional</i>

<sup>1</sup> **Pertinencia:** El ítem corresponde al concepto teórico formulado.

<sup>2</sup> **Relevancia:** El ítem es apropiado para representar al componente o dimensión específica del constructo

<sup>3</sup> **Claridad:** Se entiende sin dificultad alguna el enunciado del ítem, es conciso, exacto y directo

**Nota:** Suficiencia es alta suficiencia cuando los ítems planteados son suficientes para medir la dimensión



## **ANEXO 8: ELABORACION DEL PROGRAMA.**

### **PROGRAMA**

#### **“CULTURAS DEFINIDAS, COLABORADORES COMPROMETIDOS”**

##### **I. Introducción**

En estos tiempos las organizaciones se rigen los factores motivacionales que brinden a sus colaboradores, influenciando sobre ellos distintos aspectos físicos, estructurales y culturales de cada organización, los cuales interactúan directamente en un proceso dinámico dentro de la entidad donde se desempeñan, definiendo así un modelo de características de una organización, donde la cultura es importante, puesto que determina el logro exitoso de metas y objetivos laborales, generando de esta manera la satisfacción de todos los integrantes del equipo de trabajo. En algunas organizaciones se puede reflejar que no se toma gran importancia a estos factores que benefician a generar cultura y el desarrollo organizacional del colaborador, puesto que vemos necesario implementar un programa de Engagement para brindar aportes en estas organizaciones, logrando de esta manera generar un sentido de pertenencia, obtenido de la seguridad y el ambiente físico que brinda la empresa, generando de esta manera un incremento el rendimiento y la productividad laboral.

##### **II. Alcance**

Se programa va dirigido a la población total de colaboradores de una constructora; en la que podrán participar como mínimo un numero de 20 colaboradores y un máximo de 45.

##### **III. Perfil del facilitador**

El facilitador/ facilitadores deberán acondicionar un ambiente propicio para el desarrollo de las actividades, tener conocimientos previos sobre el tema, así mismo estar capacitados para la ejecución de estas, contar con habilidades básicas en gestión y manejo de capital humano, ser empático y asertivo.

#### IV. Antecedentes del programa

Espinosa (2017), en su investigación “El Engagement Laboral y su Impacto en la Productividad en una Empresa de Servicios”, aplicado a una población de 425 colaboradores del área de productos alimenticios, se llegó a la conclusión que, los trabajadores que tienen un alto nivel de engagement reflejan alto rendimiento y mayor productividad en su área laboral , se sienten más identificados y comprometidos con la organización, generando ventajas de alta competitividad, siendo así necesario para la organización potenciar el engagement en los colaboradores.

Ramírez y Cajo (2017), en su investigación, “Cultura Organizacional y Engagement en Colaboradores de una Empresa Agroindustrial de Lambayeque”, aplicada a 154 colaboradores, llegó a la conclusión que el Engagement y la cultura de la organizacional presentan relación los diversos factores y dimensiones de ambas variables , reflejando que las costumbres, ideales y creencias que comparten los miembros de determinada organización influyen el estado mental y bienestar del colaborador; hallando El factor Valor y la dimensión Vigor presentan relación significativa que los ideales que comparten repercuten en su comportamiento, influyen sobre el nivel de energía y resistencia mental que desarrolle el colaborador.

#### V. Objetivos

##### 5.1. Objetivo general

fortalecer la cultura organizacional de una constructora mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.

##### 5.2. Objetivos específicos

- ✓ Fortalecer el nivel de cultura organizacional.

- ✓ Motivar a los colaboradores a identificar sus habilidades y toma de decisiones dentro de sus puestos laborales, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Generar un clima laboral estable entre los colaboradores, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Brindar a los colaboradores herramientas que mejoren su capacidad de comunicacion, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Identificar la cultura y características de la organización, que deseamos mantener y las que deseamos cambiar, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Lograr que los colaboradores fijen objetivos y el logro de metas en pro de la organización, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Brindar a los colaboradores las habilidades de comunicación, inteligencia emocional y técnicas de negociación propias del líder en una empresa, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Contar con personal apto para desarrollarse en un medio laboral cambiante y competitivo, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Brindar a los colaboradores herramientas para desarrollar el aprendizaje organizativo, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Brindar las estrategias adecuadas para el logro de meta, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.
- ✓ Identificar y reconocer la estructura y visión de la organización para tener claro hacia donde se direcciona la organización, mediante el programa de Engagement “Culturas Definidas, Colaboradores Comprometidos”.

## VI. Marco conceptual y/o teórico

Para el desarrollo del programa nos sustentamos en las siguientes teorías:

**Modelo circunflejo de emociones de Bakker y Oerlemans (2011):** hacen mención de la vinculación laboral, elaborado en base a las dimensiones de dos sistemas neurofisiológicos que van de un continuo placer a displacer y excitación a activación. Siendo el factor engagement producto de altos niveles de placer y de activación en los colaboradores.

Bakker y Demerouti (2013), plantean la diferencia entre el engagement y la satisfacción, esta última es un estado donde colaborador se muestra conforme con las condiciones de trabajo, sin embargo, el engagement es el goce del colaborador al momento de desempeñar sus funciones, desarrollándose en la organización como un colaborador eficiente y eficaz; siendo este un estado mental positivo relacionado con el trabajo que se caracteriza por el vigor, dedicación y absorción. Cabe resaltar que una organización que cuente con trabajadores comprometidos tiene la posibilidad de lograr la motivación del personal para cumplir con las metas establecidas, dado que los colaboradores poseen una capacidad de liderazgo capaz de crear una cultura organizacional que mejora la comunicación, el rendimiento y productividad, manifestándose estas actitudes con el reflejo de la vitalidad y empeño para el logro de las tareas encomendadas en día a día de la organización.

Cabe destacar que, otros investigadores como, Bakker, Schaufeli, y Salanova (2006). concuerdan que el Engagement es un estado positivo de la mente que genera satisfacción en los colaboradores de la organización, el que se caracteriza por tener tres dimensiones que influyen sobre este, las cuales deben ser analizadas independientemente, dado que hacen reseña a los factores que influyen en el engagement. El vigor se entiende como la fuerza y capacidad de adaptarse a las labores del trabajo, aportando dedicación y enfuerzo para el cumplimiento de estas. En la dimensión de dedicación se manifiesta el involucramiento del colaborador con su trabajo y en la dimensión de absorción aborda la sumersión del colaborador con su trabajo, a tal manera que se concentra en las tareas encomendadas y generar producción que pierde la completa noción del tiempo, dado que disfruta de sus funciones laborales.

Bakker y Leiter (2010), define el engagement como “un estado mental positivo relacionado con el trabajo caracterizado por vigor, dedicación y absorción” (p. 455).

Vigor: esta dimensión se caracteriza por elevados niveles de energía durante el desempeño de tareas, lo cual motiva al colaborador a esforzarse en brindar lo mejor de sí en su puesto laboral, mostrando así pal afrontar las dificultades suscitadas en el entorno laboral.

Dedicación: en la dimensión de dedicación, el colaborador se manifiesta con un grado significativo del trabajo, poniendo gran empeño y dedicación a las tareas realizadas.

Absorción: dentro de esta dimensión se experimenta una sensación en el que el tiempo sobrevuela, el colaborador disfruta el desempeño de tareas y las experiencias vividas dentro de la organización, que termina siendo absorbido por este mismo, se puede decir que esta dimensión se sobredimensiona en cuanto al concepto de eficacia, puesto que los colaboradores llegan a experimentar niveles elevados de satisfacción laboral.

## VII. Metodología

### 7.1. Ruta de implementación del programa

El programa que se aplicara cuenta con 14 sesiones, cada sesión durara 55 minutos las cuales serán aplicadas 1 por semana, por un periodo de 3 meses, iniciando en la primera semana con la introducción del taller, en la cual se llevara a cabo la aplicación de pre test; de la semana 2-11 se realizará el desarrollo del programa y para culminar en la semana 12 se concluirá con la clausura y aplicación del post test.

### 7.2. Recursos materiales

- ✓ Capital humano.
- ✓ Folletos
- ✓ Hojas bond
- ✓ Hojas de colores
- ✓ Videos
- ✓ Proyector /Laptop
- ✓ Lapiceros

- ✓ Plumones
- ✓ Cintas adhesivas
- ✓ Paleógrafos

Presupuesto

RECURSOS	
FACILITADOR	1000 mensual/ 3 meses
MATERIALES	250 soles
<b>TOTAL</b>	<b>3250 soles</b>

### 7.3. Estrategias, técnicas e instrumentos

El proceso metodológico se organiza a partir de un conjunto de actividades relacionadas entre sí y con una coherencia interna que permitirá identificar y desarrollar una serie de habilidades que son consideradas básicas y necesarias para el desempeño de los colaboradores en su organización, es así que, se propone una metodología activa, participativa, que suscite la reflexión, el diálogo y la comunicación:

- ✓ Exposición participativa
- ✓ Lluvia de ideas
- ✓ Dinámicas de grupo
- ✓ Técnicas de reforzamiento
- ✓ Dinámicas de animación
- ✓ Trabajos vivenciales

### 7.4. Seguimiento, monitoreo y evaluación

Finalizando cada sesión del programa a tratar se hará una reflexión en la cual se invitará a los participantes a dar su apreciación del tema y calificarla respectivamente, así misma semana

a semana, se llevará a cabo una retroalimentación en la que se tocara brevemente el tema anteriormente tratado y que estrategias emplearon para afrontarlo.

## VIII. Ejecución

### 8.1. Sesión introductoria

INICIO: Se procederá dando la bienvenida a los colaboradores asistentes y realizando la respectiva presentación de los facilitadores del taller, seguido se dará inicio a la dinámica de apertura con la finalidad de conocernos mejor y romper el hielo.

“Cadena de nombres”

Hay que decir el nombre y luego la persona a la derecha dice su nombre y repite el nombre de los que anteriormente se presentaron. Juego de memoria.

DESARROLLO: se procede a realizar una explicación sobre el concepto del taller a realizar, en que se basa la investigación y aplicación de este, donde detallaremos en número de sesiones que se dictaran y bajo que modalidad; a continuación, se les pide a los colaboradores llenar el cuestionario de aplicación detallando sus instrucciones y solucionando sus dudas - Pre Test

CIERRE: culminado la aplicación, se hace una ronda de preguntas con los participantes, en la que podrán despejar sus dudas e inquietudes con respecto al programa y metodología, teniendo todo claro y habiendo brindado la información respectiva, se procede a dar por culminada la sesión de apertura.

### 8.2. Sesiones del programa

## SESIÓN N° 2 TOMA DE DECISIONES

### I. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Motivar a los colaboradores a identificar sus habilidades y toma de decisiones dentro de sus puestos laborales.
Materiales	Recursos verbales, fichas de caso, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

### Temas:

Umanzor (2011), sustenta que, la toma de decisiones es el proceso de aprendizaje natural o estructurado mediante el cual se elige entre dos o más alternativas, opciones o formas para resolver diferentes situaciones o conflictos de la vida, la familia, empresa, organización. Cada día tomamos decisiones para las cuales no necesariamente tomamos la mejor opción. Cuando tomamos decisiones es necesario estar conscientes que cada una trae consecuencias positivas o negativas y también implica un riesgo. La toma de decisiones a nivel individual es caracterizada por que una persona hace uso de su razonamiento y pensamiento para elegir una decisión ante un problema o conflicto que presente la vida.

Kast (1979), Define la toma de decisiones es fundamental para el organismo la conducta de la organización. La toma de decisión suministra los medios para el control y permite la coherencia en los sistemas

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: El facilitador procederá dando la bienvenida a los colaboradores asistentes, seguido se dará inicio a la dinámica de apertura que nos ayudará a relacionarnos entre nosotros.

“presentarse unos a otros”

Se pone a todos los participantes en grupos de dos. Entre ellos se presentarán diciendo sus datos básicos y algún detalle identificativo o inesperado o algún gusto o sueño particular. Posteriormente se reunirá todo el grupo y cada miembro de cada pareja presentará al otro.

DESARROLLO: se hace una introducción al tema mediante una dinámica de grupo en la cual los participantes emplearan sus habilidades para la toma de decisiones.

**“Discusión de gabinete”**

Esta técnica se basa en representar una reunión al estilo de un grupo directivo.

Para iniciar la sesión, el que conduce la reunión, plantea un problema, expone los distintos aspectos que cree conveniente discutir y da su opinión sobre las posibles soluciones que él ve el problema. Luego, el resto de los miembros exponen su opinión y alternativas de solución.

Se procederá a exponer el tema citando conceptos breves y claros sobre la toma de decisiones. Lo que se abordará en la exposición es: Toma De Decisiones, importancia, componentes y dificultades. Se dará inicio a la sesión citando esta frase de Benjamín Franklin

## TOMA DE DECISIONES

*"La peor decisión es la indecisión."*

*Benjamín Franklin*

La toma de decisiones es el proceso mediante el cual se realiza una elección entre las opciones o formas para resolver diferentes situaciones de la vida en diferentes contextos: a nivel laboral, familiar, personal, sentimental o empresarial



Cada día tomamos cientos o miles de decisiones para las cuales no necesariamente tomamos la mejor opción, siguiendo un proceso estructurado que inicia con:

- ✓ Necesidad de resolver problemas.
- ✓ Identificación de criterios de decisión que ayuden a solventar el problema.
- ✓ Asignación de una ponderación a los criterios de decisión seleccionados.
- ✓ Desarrolla todas las alternativas posibles.
- ✓ Selecciona la mejor alternativa.

La toma de decisiones está integrada a distintos componentes, como son:

**PREPARACIÓN:** Consiste en percibir y analizar la situación, así como de todas las circunstancias y dimensiones que influyen en ella. Se recoge información.

**GENERACIÓN:** Es el largo y complejo trabajo de manipular, experimentar, generar ideas y buscar alternativas sobre el tema que nos ocupa de forma consciente. Puede realizarse con la ayuda de Técnicas de Creatividad.

**INCUBACIÓN:** Esta parte del proceso es difícil de describir en términos concretos porque tiene lugar dentro de la cabeza. Es un posible periodo de “descanso ficticio” en el que, aunque no se esté trabajando de forma consciente en el objetivo creativo, se está dando otro tipo de elaboración no consciente que nos puede llevar a la idea buscada.

**ILUMINACIÓN:** El instante de la inspiración, cuando aparece la idea luminosa. Quizá la idea genial parece surgir en el momento menos pensado, frecuentemente en el transcurso de actividades que nos ocupan poca capacidad de atención con lo que se libera “espacio” para que emerjan las elaboraciones no conscientes.

**EVALUACIÓN:** La fase decisiva en la que valoramos y verificamos si esa inspiración es valiosa o no. Matizamos la idea para que se pueda llevar a la práctica y le damos la configuración final. En caso de que la idea no sea válida, se considerará como una fase intermedia de incubación con reintegración al proceso.

**ELABORACIÓN:** La fase de desarrollo, comunicación y aplicación práctica de la idea. Es frecuentemente largo y muchas veces arduo. Una parte importante es la difusión y socialización de la creación.

En la toma de decisiones tenemos que tener en cuenta:

- **Efectos futuros:** Tiene que ver con la medida en que los compromisos relacionados con la decisión afectarán el futuro. Una decisión que tiene una influencia a largo plazo, puede ser considerada una decisión de alto nivel, mientras que una decisión con efectos a corto plazo puede ser tomada a un nivel muy inferior.
- **Reversibilidad:** Se refiere a la velocidad con que una decisión puede revertirse y la dificultad que implica hacer este cambio. Si revertir es difícil, se recomienda tomar la decisión a un nivel alto; pero si revertir es fácil, se requiere tomar la decisión a un nivel bajo.
- **Impacto:** Esta característica se refiere a la medida en que otras áreas o actividades se ven afectadas. Si el impacto es extensivo, es indicado tomar la decisión a un nivel alto; un impacto único se asocia con una decisión tomada a un nivel bajo.
- **Calidad:** Este factor se refiere a las relaciones laborales, valores éticos, consideraciones legales, principios básicos de conducta, imagen de la organización, etc. Si muchos de estos factores están involucrados, se requiere tomar la decisión a un nivel alto; si solo algunos factores son relevantes, se recomienda tomar la decisión a un nivel bajo.

- Periodicidad: Este elemento responde a la pregunta de si una decisión se toma frecuente o excepcionalmente. Una decisión excepcional es una decisión de alto nivel, mientras que una decisión que se toma frecuentemente es una decisión de nivel bajo.

CIERRE: concluido el tema se procederá a hacer una retroalimentación, en donde se les preguntará:  
¿Qué pudieron observar? ¿Qué aprendieron? ¿Cómo lo aplicarían en su vida cotidiana?

Se da por finalizada la sesione estableciendo un compromiso de poner en práctica lo aprendido

SESIÓN:	"TOMA DE DECISIONES"		
OBJETIVO	Motivar a los colaboradores a identificar sus habilidades y toma de decisiones dentro de sus puestos laborales.		
Fase o ACTIVIDAD	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Recurso verbal
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo, en la cual utilizaran sus habilidades para la toma de decisiones. Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	ver anexo N° 1 proyector
<b>CIERRE</b>	15	A modo de cierre se realiza una retroalimentación de tema tratado, realizan una ronda de preguntas y piden su opinión acerca del tema. Se establece el compromiso de poner en práctica en su rutina y se da por culminado el taller.	Recurso verbal

## SESIÓN N° 3 TRABAJO EN EQUIPO

### II. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Generar un clima laboral estable.
Materiales	Recursos verbales, hojas, lápices, borradores, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

#### Temas:

Palomo (2011), menciona que cuando las personas se comprometen a actuar de una manera determinada, su decisión se ve fortalecida porque saben un grupo está comprometido de una manera similar; una de las fuerzas motivadoras que es de beneficio en los equipos de trabajo en las organizaciones es que los individuos se sientan respetados y apoyados por los integrantes del grupo; se ha comprobado que las personas están satisfechas en su trabajo cuando existe una participación constante y no cuando solamente hacen su trabajo y se ven involucradas en el proceso de programación organización y control del mismo. Existen ciertas ventajas tanto para el individuo como para la organización.

Según Robbins y Judge, (2015), podemos mencionar que existen 04 tipos de equipos de trabajo, se detalla a continuación:

- Equipos para resolver problemas: Son los equipos que además de cumplir con las metas establecidas, pueden reunirse en periodos cortos para analizar los problemas que pueden darse en la organización y plantear soluciones de mejora, pero muy pocas veces logran aplicar en acciones dentro de la organización.
- Equipos de trabajo autodirigidos: son grupos de trabajadores interdependientes, donde incluyen el planeamiento y programan el trabajo, toman decisiones, asignan tareas, hasta llegan a seleccionar a los futuros integrantes, además de realizar evaluaciones para medir el desempeño. Aunque estos equipos pueden ser muy exitosos, las tasas de ausentismo y rotación suelen ser alto y de alguna forma perjudica a la organización.
- Equipos transfuncionales: son los equipos de trabajo formados por trabajadores de una misma jerarquía, pero provienen de diferentes áreas de una organización o inclusive de otras organizaciones,

son reunidos para llevar a cabo una determinada tarea e intercambien conocimientos, destrezas para resolver en conjunto problemas los presentados. Aunque la administración de estos equipos es fácil, al lograr un complemento óptimo puede generar una gran ventaja competitiva entre las organizaciones.

- Equipos Virtuales: Los otros equipos mencionados anteriormente, el trabajo que realizan lo hacen de manera presencial, en cambio los equipos lo hacen virtualmente, usan equipos informáticos y que pueden estar dispersos en diferentes áreas de una organización, creando redes de información. Uno de los inconvenientes es que la convivencia es no presencial con los demás miembros, y al reunirlos físicamente la interacción e integración es lenta.

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: Se procederá dando la bienvenida a los colaboradores asistentes, seguido se dará inicio a la dinámica de apertura.

“fosforo”

Cada persona que se presente tendrá que encender un fósforo y hablar mientras este se mantenga encendido.

DESARROLLO: se procede a dar inicio a la sesión con una dinámica que los hará poner en práctica el tema a tratar.

“Dibujo “

Esta dinámica de trabajo trata de que todos los participantes, por partes, hagan un dibujo conjunto que intente adecuarse a lo que cada uno de ellos desea representar. Al final del dibujo se verá cuán acertado estaba el grupo.

Se dará inicio al tema con la frase Financiera, s.f., se procede a desarrollar el tema de trabajo en equipo y su importancia, con conceptos y reseñas breves.

## TRABAJO EN EQUIPO

*“Un conjunto de personas que se organizan de una forma determinada para lograr un objetivo común”.*  
*Financiera, s.f.*

El trabajo en equipo se refiere a la serie de estrategias, procedimientos y metodologías que utiliza un grupo humano para lograr las metas propuestas. Revisemos algunas definiciones de trabajo en equipo:

Número reducido de personas con capacidades complementarias, comprometidas con un propósito, un objetivo de trabajo y un planeamiento comunes y con responsabilidad mutua compartida.

(Katzenbach y K. Smith.)

Un equipo es un conjunto de personas que realiza una tarea para alcanzar un resultado.

(Fainstein Héctor.)

Es un conjunto de personas que poseen destrezas y conocimientos específicos, que se comprometen y colocan sus competencias en función del cumplimiento de una meta común.

(Díaz. S.)

Es un grupo energizado que se ha comprometido para lograr objetivos comunes, que trabajan y gozan con ello, y que producen resultados de alta calidad.

(Álvarez, J.)

Un equipo puede definirse como un conjunto o grupo de personas que poseen capacidades complementarias y colaboran para alcanzar objetivos comunes compartiendo responsabilidades. En este contexto, el trabajo en equipo hace referencia al conjunto de acciones, estrategias, técnicas o procedimientos que utiliza ese grupo para lograr sus metas.



#### VENTAJAS DEL TRABAJO EN EQUIPO:

- Al tratarse de personas diferentes, cada uno entrega un aporte en particular al equipo. Habrá quienes tengan más habilidades manuales, mientras otros le darán un mayor uso a su intelecto. Habrá líderes y otros seguidores. En definitiva, la diversidad hará el enriquecimiento mutuo.
- Tratándose de seres con capacidad de raciocinio, es lógico encontrar a individuos que discrepen por las diferencias de sus ideas, pero que resulta beneficioso considerando obtener mayor creatividad en la solución de problemas.
- Se logra la integración de metas específicas en una meta común.
- Prevalece la tolerancia y el respeto por los demás.
- Al sentirse parte real de un equipo, donde son tomados en cuenta, las personas se motivan a trabajar con un mayor rendimiento.
- Promueve la disminución de la rotación de personal al desempeñarse en un lugar que les resulta grato.

Para el logro e integración del equipo de trabajo se requiere de:

- **PLANIFICACION:** Si el liderazgo es de tipo participativo, entonces en conjunto delimitarán cuál será el plan de acción para la empresa.
- **ORGANIZACIÓN:** La entidad requiere delimitar qué tareas le corresponden según habilidades a cada cual, los cargos y responsabilidades, es decir, cómo lo van a hacer para lograr los objetivos.

- **DIRECCION:** Es necesario orientar a los recursos del organismo: humanos, financieros, materiales y tecnológicos. Darles un mismo sentido a las metas específicas para alcanzar el objetivo central.
- **CONTROL:** Hay que evaluar el rendimiento tanto parcial como global, definiendo de ante mano reglas claras, por lo que el liderazgo juega aquí un papel fundamental.
- **OBJETIVOS CLAROS:** Para llevar a cabo de mejor forma los cuatro requisitos anteriores, es preciso poner bien en claro los objetivos a seguir.
- **INTERCAMBIAR CONOCIMIENTOS Y DESTREZAS:** Al trabajar con recursos humanos, tal como se planteó antes, resulta obvio encontrar diferencias entre ellos y desde luego, cada uno debe dar a conocer sus habilidades, entregar un aporte para que el trabajo en equipo prospere. En síntesis, se torna pertinente destacar la colaboración entre todos.
- **COMUNICACIÓN:** El poder tener una buena comunicación es la clave del entendimiento, pues por ejemplo, si tenemos algún problema con un colega lo conversamos a fin de resolver la disputa; si nos surge una duda en cuanto al desempeño de cierta función, entonces lo consultamos a quien es debido, en definitiva, es importante que fluya una información fidedigna y útil.
- **CONFIANZA RECIPROCA:** Si de trabajar en equipo se trata, la confianza mutua es sumamente relevante en el sentido de tener que compartir en muchas ocasiones: información confidencial, dinero o delegar en otro alguna tarea que requiere de un alto grado de responsabilidad.
- **COMPRESION:** Siempre surgirán diferencias en las maneras de pensar y actuar, por ende, la tolerancia, el comprender que todos somos distintos, hará que el equipo perdure por más tiempo.
- **COMPLEMENTACION:** Al trabajar en equipo dentro de una determinada empresa, nos estamos refiriendo a un macro equipo (por llamarlo de alguna forma), es lógico que surjan equipos pequeños con el propósito de complementarse. Por ejemplo. habrá un departamento de sistemas en donde todos manejarán de forma más erudita todo lo relativo a la computación. Ahora bien, si el rubro de la organización es de fabricación y distribución de softwares, dicho departamento tendrá que complementar sus operaciones con el departamento de despachos.
- **COMPROMISO:** Es común hablar de "ponerse la camiseta", dicho muy apropiado cuando hablamos de trabajo en equipo, pues la idea es que el conjunto de personas que trabajan por un fin, se sienta parte de él, como si fuera algo propio.
- **CREATIVIDAD:** Sobre todo cuando existe limitación en los recursos, se requiere bastante creatividad. Por ejemplo, vamos a considerar que tenemos una pequeña empresa, estamos recién comenzando y hay muchos papeles que ordenar, pero por lo pronto pocos archivadores, la idea es

perforarlos y acudir a las antiguas técnicas de amarrar la documentación aprovechando los orificios del papeleo.

- **OPTIMISMO:** Muchos quizás con la situación presentada a priori (falta de archivadores), sientan que la empresa no va a prosperar, pues los recursos son demasiados limitados. El punto es apoyarse mutuamente, no desmotivarse, seguir adelante, ser perseverante, ante todo.
- **VOLUNTAD:** El ser humano por su esencia hay ocasiones en que no desea hacer nada, ya sea, por holgazanería, problemas emocionales, no siente motivación por parte de sus superiores, entre otros factores. Sin embargo, de alguna manera debemos conseguir la fuerza para cumplir con nuestro trabajo, se trata simplemente de tener voluntad para hacerlo.
- **EFICIENCIA MAS QUE EFICACIA:** Tal como se mencionó en alguna de las unidades de Liderazgo, eficacia sólo contempla lograr los objetivos, mientras que eficiencia, conlleva a alcanzarlos de igual forma, pero en menos tiempo y con menos recursos.
- **CREAR UN CLIMA AGRADABLE:** El clima involucra tanto aspectos físicos como psicológicos, es decir, en lo físico importa el entorno en donde se labora, En lo psicológico, se retoman aspectos analizados como son: la colaboración, tolerancia, comunicación, confianza, comprensión, etc.

**CIERRE:** en conclusión, a los expuesto se proyectará un video sobre el trabajo en equipo y se procederá a las rondas de preguntas como: ¿Qué pudieron observar? ¿Cómo lo aplicarían en su vida diaria?

<https://youtu.be/nYhliYnTIUo>

Se realiza un feedback a modo de identificar a que conclusiones se llegó y se establece el compromiso de poner en práctica lo aprendido.

<b>SESIÓN:</b>	<b>"TRABAJO EN EQUIPO"</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Generar un clima laboral estable entre los colaboradores.		
<b>Fase o ACTIVIDAD</b>	<b>Tiempo (Min)</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Material</b>
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Fósforos
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo, en la cual el facilitador podrá identificar que grupos tienen la capacidad de desarrollar e implementar esta habilidad. Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	Lápiz, papel, diapositivas.
<b>CIERRE</b>	15	En complemento al tema se proyecta un video con datos claves y concretos. Se procede a realizar un feedback y dar conclusiones y se establece el compromiso de poner en práctica lo aprendido.	Proyector

## SESIÓN N° 4 “DESARROLLO DE CAPACIDADES”

### III. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Brindar herramientas que mejoren su capacidad de comunicación.
Materiales	Recursos verbales, lápices y papel, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

#### Temas:

Newstrom (2009), “La comunicación es la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Es una forma de llegar a los demás transmitiéndoles ideas, hechos, pensamientos, sentimientos y valores”

Aguirre y Mesa (2008), La comunicación asertiva deviene como uno de los factores determinante para la inteligencia emocional, pues representa el escalón culminante hacia la socialización de las habilidades emocionales

La comunicación representa la capacidad para establecer un canal adecuado en donde el mensaje emocional llegue en forma correcta y sea percibido por la otra persona de manera que surta efecto. La comunicación tiene entonces dos formas de establecerse: a través de lo verbal y a través de lo no verbal (o corporal). Esta capacidad comunicativa es muy compleja pues involucra no sólo la forma en la que se expresan los mensajes, sino también la intuición del momento adecuado para hacerlo.

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: Se procede dando la bienvenida a los colaboradores asistentes, seguido se dará inicio con una retroalimentación del taller dictado anteriormente, en el que se le preguntara a un mínimo de 4 colaboradores como aplicaron lo aprendido en alguna situación suscitada en estos días.

DESARROLLO: se da inicio a sesión mediante una dinámica grupal, en la que los colaboradores podrán poner en prácticas sus habilidades de comunicación asertiva.

### “Cinco Destinos”

El facilitador les comunicara a los participantes que podrán realizar su viaje soñado, de manera individual, deberán hacer una lista de los cinco lugares que visitarán. Seguido, se forman parejas y tendrán dos minutos para hacer una única lista con siete lugares para visitar. Luego se arman grupos de cuatro personas y se les solicita que en cinco minutos armen una lista de cinco lugares. Hay que aclarar que, si en cinco minutos no acuerdan una lista única de cinco lugares para visitar, el viaje lo perderán.

Al finalizar se abre un espacio de debate y reflexión

Se procederá dando inicio a la sesión citando la frase de Albert Einstein, seguido se da paso al desarrollo del tema brindando una exposición sobre la importancia de desarrollar nuestra capacidad de comunicación asertiva, se proporcionará a los colaboradores técnicas de como practicar la comunicación asertiva, y de qué manera esta mejora nuestra comunicación.

## COMUNICACIÓN ASERTIVA

*“La paz no se puede conseguir por la fuerza, solo se puede conseguir por la comprensión”*

*Albert Einstein*

Como comunicación asertiva denominamos aquella mediante la cual logramos manifestar a los otros de forma simple, clara y oportuna, lo que sentimos, queremos o pensamos, es una habilidad social de gran valor, que está asociada a la inteligencia emocional y a la capacidad para comunicarse de manera armoniosa y eficaz con los demás, comunicando de manera clara y objetiva nuestro punto de vista, nuestros deseos o nuestros sentimientos, con honestidad y respeto, sin menoscabar, ofender o herir al otro o a sus ideas u opiniones.

En este sentido, la comunicación asertiva trata de evitar errores frecuentes en la comunicación, como los ataques personales, los reproches o las ofensas, que no hacen sino dificultar la comunicación, hacerla inefectiva o, simplemente, invalidarla.

Por ejemplo, en una situación incómoda, como pedirle a un amigo que te devuelva el dinero que le prestaste, podría procederse de tres maneras distintas:

- ✓ Agresiva: se le exige que pague el dinero lo antes posible sin escuchar o admitir excusas o justificaciones, incluso se puede echar mano de insultos o de motes desagradables.
- ✓ Pasiva: se le dice que no importa si no puede pagar todavía, y se le insiste en que no se preocupe.
- ✓ Asertiva: se le recuerda que aún no ha pagado el dinero, se escuchan sus razones, y se busca redefinir una fecha en que sea posible el pago.

En la comunicación asertiva se procede de este modo porque este tipo de comunicación se basa, fundamentalmente, en el respeto: se respeta al otro y a lo que este quiera o necesite expresar. Pero también se construye sobre la empatía por el otro, pues esto permite que haya acercamientos y confianza mutua entre las personas y sus diferentes posturas.

Otro aspecto muy importante en la comunicación asertiva es la interlocución constante y la voluntad de negociar en algunas cuestiones o ceder en ciertas posturas y, sobre todo, de cooperar con el fin de poder llegar siempre a una solución.

La comunicación asertiva influye positivamente en nuestra relación con los otros tanto a nivel personal, con nuestra familia, pareja y amigos, como laboral, con nuestros compañeros de trabajo, nuestro jefe, o con nuestros clientes o proveedores. Se trata, en general, de mantener una comunicación positiva, respetuosa, armoniosa, productiva y eficaz con los demás.



## TÉCNICAS

- ✓ Practica la escucha activa: Concéntrate en escuchar para comprender a tus usuarios en vez de escuchar para dar una respuesta. De esta forma las opiniones enriquecerán a tus productos o servicios.
- ✓ No seas tajante, argumenta: Argumentar no es ceder, no ser claro e intentar justificarse, más bien implica ser coherente y comprensivo.
- ✓ Evita las etiquetas: No juzgues a tus seguidores, reconoce las diferencias y saca de tu mente la idea de que siempre tienes la razón, tienes criterios propios, pero no son mejores ni peores.
- ✓ Comunica en primera persona: Haz propios tus comentarios, no generalices, de esta manera te verás más abierto a las críticas.
- ✓ Autoconócete: Pregúntate cuáles son tus propósitos, objetivos, siendo proactivo en el diseño de tu vida profesional y personal en el punto de partida.

- ✓ Utiliza el lenguaje extra verbal: Transmite y genera emociones positivas y aumenta la comprensión como resultado de obtener un feedback positivo de tus seguidores.
- ✓ Controla tus emociones: Quien habla en primera persona es tu marca, no tú. Evita las emociones negativas porque puedes perjudicar lo que los demás ven de tu empresa.
- ✓ Empatía, ante todo: Si te pones en el lugar del otro, serás más amable y respetuoso, no te olvides que dar es recibir también.

CIERRE: A modo de culminar la sesión se le pide a cada colaborador nos brinde su experiencia en lo aprendido y como lo aplicaría en su vida diaria.

<b>SESIÓN:</b>	<b>“DESARROLLO DE CAPACIDADES”</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Brindar herramientas que mejoren su capacidad de comunicación.		
<b>Fase o ACTIVIDAD</b>	<b>Tiempo (Min)</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Material</b>
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Recurso verbal
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo, en la cual utilizaran sus habilidades para la toma de decisiones. Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	Lápiz y papel, diapositivas
<b>CIERRE</b>	15	A modo de culminar la sesión se le pide a cada colaborador nos brinde su experiencia en lo aprendido y como lo aplicaría en su vida diaria.	Proyector

## SESIÓN N° 5 “VALORES”

### IV. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Identificar la cultura y características de la organización, que deseamos mantener y las que deseamos cambiar.
Materiales	Recursos verbales, lápices, folios con frases, afiche, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

### Temas:

García y Dolan (2003), los valores constituyen actitudes, opiniones y convicciones que implícitamente afectan el comportamiento de los individuos”. Asimismo, indican que “de las creencias surgen los valores, siendo estructuras del pensamiento que se mantienen pre- configurados en el cerebro de cara a la supervivencia de las personas, como especie humana”.

Stoner (1999), define los valores como “las actitudes son perdurables en la personalidad, resultantes de creencias y sentimientos acerca de algo en particular, derivando de estas tendencias hacia un comportamiento positivo o negativo de ese algo”. Desde esta perspectiva, los valores se conjugan como un conjunto de patrones que los diversos autores antes citados han englobado para la formación de creencias, pero en ocasiones, pasan a ser actitudes que el individuo posee, y en sus divergencias las hace propias.

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: Se inicia dando la bienvenida a los colaboradores asistentes, seguido se realizará una dinámica de apertura.

### “La Verdad”

Se hace un círculo de sillas en las que estarán los integrantes del taller, al centro ira un colaborador, La persona que ocupa el centro promete decir: “solamente la verdad” a cualquier pregunta, durante determinado tiempo, después pasa otro y así sucesivamente.

DESARROLLO: se da inicio a la sesión del taller mediante una dinámica que ayudara a inducir edl tema a tratar, el facilitador explica la dinámica y reparte a todos los integrantes del grupo un folio con tres frases. Se proponen éstas:

- ✓ Ser generoso con las demás personas.
- ✓ Se honesto e integro.
- ✓ Tener amigos comprensivos y leales.

Cada persona elige la frase con la que se sienta más identificado.

Se forman subgrupos de personas que hayan elegido la misma frase. Entre ellos, discuten por qué eligieron esa frase, cuál(es) fue(ron) su(s) razón(es).

Tras unos diez minutos de discusión, se realiza una reflexión con el grupo entero en el que expongan sus razones.

Parte del debate en grupo grande puede encaminarse a cómo se sintieron cada uno en la experiencia vivida en el ejercicio.

Se procede a dar una exposición sobre los valores, definición e importancia en la sociedad y vida laboral, seguido brindar afiches informativos.

Se dará inicio a la sesión citando la frase  
“Procure no ser un hombre con éxito, sino un hombre con valores”  
Albert Einstein

## VALORES

Podríamos definir los valores humanos como conjunto de virtudes de una persona en cuanto a su actuación, interacción y relación con su entorno. Es decir, se trata de los valores éticos, morales, políticos, económicos y sociales que posee una persona y que le dictan qué es lo correcto y qué no lo es.



Los valores son una guía para nuestro comportamiento. Forman parte de nuestra identidad como personas y nos orientan sobre cómo actuar en los distintos ámbitos de nuestras vidas.

Al formar parte de una organización con valores ya definidos, como personas decidimos suscribirlos y ponerlos en práctica. Así, asumir los valores de una organización en la que nos interesa estar es una responsabilidad individual.

Sin embargo, las organizaciones cada vez son más conscientes de la importancia de decidir y promover sus valores y del impacto que esto genera en los ámbitos social e interno.

Los valores organizacionales no sólo influyen en situaciones de clima laboral, sino que también son definitivos en ámbitos tan variados como la estrategia de competitividad, creación de servicios para nuestros clientes, relaciones de trabajo, procesos de innovación o decisiones de inversión.

El desafío de nuestras organizaciones es comprender que cuando nos referimos a valores, tiene mucha más importancia la manera como actuamos que lo que pensamos y decimos. Pero para que los valores tengan sentido en los equipos humanos, es indispensable que sus miembros compartan el significado explícito de los valores propuestos.

### **Importancia de los valores en las organizaciones.**

- ✓ “Trabajar” los valores en una organización significa conocer mejor su importancia individual y colectiva, su utilidad práctica, los retos que nos plantean y la manera de fomentarlos.
- ✓ Para la cultura organizacional de una empresa, los valores son la base de las actitudes, motivaciones y expectativas de sus trabajadores. Son la columna vertebral de sus comportamientos.
- ✓ Como pilares, los valores no sólo necesitan ser establecidos, sino que las organizaciones deben mantenerlos, promoverlos y divulgarlos constantemente para que sus trabajadores comprendan sus significados y los pongan en práctica en sus labores cotidianas.
- ✓ El reto es convertir las “listas de valores” en “listas de comportamientos específicos” relacionados con los valores.
- ✓ Para una organización es un enorme desafío “trabajar” seriamente sus valores, lo cual se suma a los retos diarios que presenta el mercado. Sin embargo, decidir invertir tiempo y recursos en esta tarea deriva en la creación de una empresa fuerte, en la cual sus miembros

logran sus objetivos de manera más eficiente y satisfactoria y se sienten unidos y motivados para forma parte de ella.

CIERRE: a modo de concluir la sesión se procede a preguntar a los colaboradores sobre alguna situación en la que hayan reflejado sus valores en su ámbito personal o laboral, seguido se realiza un feedback a modo dar conclusiones y se establece el compromiso de poner en práctica lo aprendido.

SESIÓN:	"VALORES"		
OBJETIVO	Identificar la cultura y características de la organización, que deseamos mantener y las que deseamos cambiar.		
Fase o ACTIVIDAD	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Recurso verbal
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo induciendo al tema a tratar. Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos. Y se brindara un afiche informativo.	Folios con frases, diapositivas, ver anexo N°2
<b>CIERRE</b>	15	a modo de concluir la sesión se procede a preguntar a los colaboradores sobre alguna situación en la que hayan reflejado sus valores en su ámbito personal o laboral, seguido se realiza un feedback a modo dar conclusiones y se establece el compromiso de poner en práctica lo aprendido.	Recurso verbale

## SESIÓN N° 5-6 “METAS Y OBJETIVOS”

### V. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Proporcionar orientación en el proceso de elaboración de metas y objetivos.
Materiales	Recursos verbales, hojas, lápices, borradores, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

### Temas:

Nicholls (1989) señala que aparte de las diferencias individuales de cada sujeto que hacen que se oriente hacia el aprendizaje o hacia el rendimiento, las diferentes situaciones en las que se encuentra también pueden influir en su orientación final. De esta forma, el sujeto desarrolla metas de acción con tendencia a la competición cuando quiere demostrar habilidad frente a otros, o con tendencia al aprendizaje cuando pretende mostrar maestría, definiendo el éxito o el fracaso en función de la consecución o no de las metas. En todo esto, entendemos por meta aquellas representaciones mentales realizadas por los sujetos de los diferentes objetivos propuestos en un ambiente de logro y que resultan asumidos para guiar el comportamiento, la afectividad y la cognición en diferentes situaciones (académicas, de trabajo o deportivas).

Duarte (2019), Los objetivos son aquello que se quiere lograr en un tiempo determinado. Expresan el propósito central de un proyecto o un plan, y deben ser coherentes con la misión de la escuela. Marcan el rumbo por el que se va a trabajar, pero no incluyen las acciones específicas

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: Se dará inicio con el saludo respectivos, seguido se procede a hacer una retroalimentación del tema pasado, en el que se pregunta a los participantes sobre alguna experiencia vivida en la que hayan tenido que utilizar alguna herramienta aprendida durante estas semanas.

DESARROLLO: a modo de introducción al tema, se da inicio a una dinámica grupal en la que podrán exponer sus metas y objetivos laborales.

Se le brinda una ficha MI PROYECTO PROFESIONAL en los que procederán a llenar los siguiente.

Mi objetivo profesional es...

Para lograr este objetivo profesional mis METAS son:

A CORTO PLAZO (6 meses)

A MEDIO PLAZO (6 meses – 2 años)

A LARGO PLAZO (a partir de 2 años)

Para conseguir mi objetivo y mis metas, LO QUE TENGO QUE HACER ES

- 1.
- 2.
- 3.

¿Con qué obstáculos puedo encontrarme? ¿Puedo superarlos? ¿Cómo?

Se procederá a desarrollar el tema citando la frase de Anthony Robbins, seguido se da inicio al desarrollo de la sesión en donde hablaremos de las metas y objetivos, definiciones, importancia, estrategias y técnicas para su logro.

## METAS Y OBJETIVOS

*"Establecer metas es el primer paso para transformar lo invisible en visible"*

*Anthony Robbins*

### **¿Qué es una meta?**

La meta es lo que queremos alcanzar con nuestros planes, como, por ejemplo, terminar nuestra carrera profesional, o crear una empresa para ofrecer determinados servicios o productos.

La meta es a donde queremos llegar o donde queremos estar en un futuro. Por ejemplo, la meta de Pablo es que cuando cumpla 50 años pueda tener una casa en propiedad.

### **Definición de objetivo.**

El objetivo son los pasos o procesos que se deben cumplir para alcanzar la meta que nos hemos propuesto.

Por decirlo de otro modo, la meta se alcanza cumpliendo una serie de objetivos puntuales que nos permiten construir nuestro proyecto, que es la meta a alcanzar.

Por ejemplo, si la meta es graduarnos en la universidad, un objetivo es ingresar a ella primero, que es el primer paso para cumplir la meta.

Quien tiene como meta obtener una pensión o jubilación, debe cumplir algunos objetivos como conseguir empleado, o cotizar por 20 años, etc.

Los objetivos son los pequeños logros que se van trazando a fin de llegar a donde nos hemos propuesto.

### **Importancia**

**Objetivo:** Se utilizan para medir los logros y el progreso que dirigen hacia sus metas. Sin los objetivos, las metas quedan fuera de alcance, Plantear pequeños objetivos que se cumplan uno a uno hasta alcanzar una meta sirve como motivación para el logro de situaciones aún mayores, debido a la sensación de logro que genera cumplir con los objetivos uno a uno. Por otro lado, establecer objetivos simples indica que se tiene una estrategia definida y que se va por un buen camino.

**Meta:** Se utiliza para indicar un propósito importante, la meta debe alinearse con la misión que se debe lograr, hace énfasis en las aspiraciones, anhelos que motivan al crecimiento y progreso. Una persona o empresa sin aspiraciones está condenada al estancamiento, al retroceso.

CIERRE: Se proyectará un video sobre estrategias y técnicas para el logro de metas y objetivos, seguido de rondas de preguntas: ¿Qué pudieron observar? ¿Cómo lo aplicarías en su vida diaria?

<https://youtu.be/nZogHcHfCN4>

Se realiza un feedback y dar conclusiones y se establece el compromiso de poner en práctica lo aprendido.

SESIÓN:	"METAS Y OBJETIVOS"		
OBJETIVO	Proporcionar orientación en el proceso de elaboración de metas y objetivos.		
Fase o ACTIVIDAD	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Recurso verbal
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo, en la cual utilizaran sus habilidades para la toma de decisiones. Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	ver anexo N°3, diapositivas
<b>CIERRE</b>	15	Se proyectará un video sobre estrategias y técnicas para el logro de metas y objetivos, seguido de rondas de preguntas Se realiza un feedback y dar conclusiones y se establece el compromiso de poner en práctica lo aprendido.	Proyector

## SESIÓN N° 8 “LIDERAZGO”

### VI. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Fomentar habilidades de comunicación y técnicas de negociación propias del líder en una empresa.
Materiales	Recursos verbales, fichas de caso, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

### Temas:

Chiavenato (1999). El liderazgo es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de la relación que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales.

Coleman (1998). Plantea que uno de los rasgos distintivos que definen al líder moderno es la inteligencia emocional; es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo, este autor considera que dicho talento se puede aprender y promover en las organizaciones.

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: Se procede dando la bienvenida a los colaboradores asistentes, seguido se dará inicio a la dinámica de apertura con la finalidad de seguir conociéndose y entablar confianza en el grupo de trabajo.

### “Limón Limón”

Los participantes harán un círculo, y el facilitador en el centro irá señalando a alguno de ellos. Si dice limón- limón, tiene que decir el nombre de la persona de su izquierda. Por último, si el facilitador dice fresón- fresón, el miembro del grupo señalado debe decir su propio nombre.

DESARROLLO: se da inicio al desarrollo del tema mediante una dinámica.

### “CASA, ÁRBOL, PERRO”

Cada grupo de dos participantes toman asiento en una mesa uno frente al otro sobre la que hay una hoja y un lápiz.

Instrucción:

- ✓ Sin hablar, cojan los dos juntos el lápiz y dibujen el común una casa, un árbol y un perro  
“También sin hablar, firmen el dibujo juntos con un nombre artístico.
  
- ✓ Los dos juntos califiquen con una nota el cuadro que han pintado sin hablar y sin ponerse previamente de acuerdo, y escríbanla al pie de la página.
  
- ✓ Ya pueden hablar entre sí. Ustedes son una sociedad de artistas y deben descubrir juntos el mejor cuadro. La prensa publicará una reseña sobre el mejor cuadro.

Se procederá a desarrollar el tema de Liderazgo citando la frase de John C., seguido se procede a desarrollar la sesión con la finalidad de brindar a los colaboradores pautas para desarrollar sus habilidades de comunicación, inteligencia emocional y técnicas de negociación propias del líder en una empresa.

## LIDERAZGO

*“Un líder es aquel que conoce el camino, hace el camino y muestra el camino.”*

John C. Maxwell

El liderazgo es el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que un individuo tiene para influir en la forma de ser o actuar de las personas o en un grupo de trabajo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo hacia el logro de sus metas y objetivos.



La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida, incluso más allá del liderazgo empresarial. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera mucho más efectiva y rápida.

El liderazgo no es plano, y dependiendo del contexto en donde se desarrolle puede determinar la clase de transformación social de la que es capaz. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que destaca por su relevancia e influencia.

Es así como las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, he allí donde recae su gran importancia. Un líder será capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de los miembros, todo con el fin de lograr un objetivo en común.

## CARACTERÍSTICAS DE UN BUEN LÍDER

1. Tener un pensamiento positivo: De todas las características de un líder quizás el ser positivo es una de las más primordiales. Esto porque al comprender el potencial de la psicología positiva, se entenderá la mejor forma de implementar un aprendizaje en cualquier situación que se presente.
2. Ser honesto: La verdad siempre debe ser la mayor arma de un líder. Si bien la realidad puede ser muchas veces dolorosa o molesta, esconder ciertas cosas puede complicar muchas situaciones.
3. Saber delegar: Un líder no puede hacer todo solo. Pensar esto, es algo irrealista. Por lo que un buen líder necesita dejar solos y confiar en sus colaboradores para que el trabajo en equipo sea eficiente.
4. Incentivar una buena comunicación: La falta de comunicación es la responsable del fracaso de muchas operaciones en las empresas. Así que incentivar una de utilidad es una de las maneras más sensatas de cultivar el éxito.
5. Inspirar al grupo: Un grupo estará desanimado si se encuentra frente a la falta de motivación. El rol del líder está diseñado en parte, para inspirar y transmitir pasión a sus colaboradores.
6. Establecer estrategias para una vida equilibrada: Una persona que vive solo para trabajar, nunca dará el 100% de lo que es capaz en el trabajo. Esto porque carecerá de energía. En cambio, aquellas personas que logran un correcto equilibrio pueden aumentar su productividad a grandes niveles. Es así como un líder debe asegurarse de que su equipo sea capaz de vivir un buen equilibrio entre su trabajo, vida personal o social. Puedes aprender a hacerlo poniendo en práctica el método 80/20.
7. Alinear al equipo: Un equipo debe estar enfocado en una meta a largo plazo (misión), pero marcando objetivos realizables a corto plazo. Es el líder nuevamente el encargado de esta tarea.
8. Dar créditos cuando corresponda: Las personas que hacen bien su trabajo o que alcanzan metas deben ser recompensadas, dárles crédito para que se sientan motivadas y su confianza aumente.

9. **Apreciar los logros:** Para que un líder aprecie un logro no tiene que ser uno colosal, sino que también aquellos logros pequeños deben ser reconocidos. Aunque sea pequeños o modestos es bueno hacer esto.
10. **Fomentar el crecimiento:** Un buen líder debe fomentar el crecimiento y desarrollo profesional y personal de sus colaboradores. Como resultado conseguirá aumentar la productividad del trabajo.
11. **Ser el guía:** Un líder nunca deberá actuar como un jefe, mucho menos ejercer influencia usando el poder y la intimidación como herramientas principales. Hay que saber diferenciar entre guiar e imponer.
12. **Fomentar los buenos hábitos:** Para que un proyecto sea exitoso, hace falta que sus colaboradores también sean felices y productivos, y la clave está en el fomento de los buenos hábitos de vida. Ayudarlos a que tengan una vida más sana y estable siempre.
13. **Mantener una posición neutral:** Los favoritismos no deben existir en un ambiente sano de trabajo, mucho menos por parte del líder. Es por esto que uno debe enfocarse siempre en demostrar que a todos los colaboradores se les trata por igual, sin ninguna clase de distinción.

CIERRE: a modo de concluir la sesión se proyecta un video sobre las habilidades de un líder y se procederá a las rondas de preguntas como: ¿Qué pudieron observar? ¿te identificas con alguno? ¿Cómo lo aplicarías en su vida diaria?

<https://youtu.be/LiSdtw28hA>

Se realiza un feedback y dar conclusiones y se establece el compromiso de poner en práctica lo aprendido.

<b>SESIÓN:</b>	<b>“LIDERAZGO”</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Fomentar habilidades de comunicación y técnicas de negociación propias del líder en una empresa.		
<b>Fase o ACTIVIDAD</b>	<b>Tiempo (Min)</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Material</b>
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Recurso verbal
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo, en la cual utilizaran sus habilidades para la toma de decisiones. Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	Papel, lápiz, diapositivas
<b>CIERRE</b>	15	concluir la sesión se proyecta un video sobre las habilidades de un líder y se procederá a las rondas de preguntas como Se realiza un feedback y dar conclusiones y se establece el compromiso de poner en práctica lo aprendido.	Proyector

## SESIÓN N° 9 " COMPORTAMIENTO PROACTIVO"

### VII. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Fomentar, aprender y desarrollar actitudes que permitan desarrollarse en medio laboral cambiante y competitivo.
Materiales	Recursos verbales, cartilla de puntuación, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

### Temas:

Bateman y Crant (1993), exponen que la proactividad "implica tener la capacidad de cambiar las cosas, lanzar nuevas iniciativas, generar cambios constructivos, ser promotor de nuevas circunstancias". citado por Salazar (2010)

Frankl (1979), hace referencia al término de proactividad como la capacidad que tiene cada individuo de crear su propia realidad. Es decir que a pesar de lo duro o negativo que pueda llegar a ser determinado entorno, cada quien tiene la capacidad de decidir de qué manera quiere afrontar su realidad. A esta afirmación el autor le acudió el concepto de libertad última.

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: Se procederá dando la bienvenida a los colaboradores asistentes, seguido se dará inicio a la dinámica de apertura de sesión.

Se creará previamente un dado de proporciones relativamente grandes, en cada cara se colocará un aspecto interesante que pueda servir para presentarse. Por ejemplo “mi principal motivación es...”, “quiero trabajar en...”, “el problema más complicado en mi área fue...”. Posteriormente cada uno de los miembros del grupo lanzará el dado y deberá dar una respuesta a la frase que salga.

DESARROLLO: Se procederá a desarrollar el tema de Comportamiento Proactivo, el enfoque proactivo y como fomentar equipos proactivos en la organización.

Se dará inicio a la sesión citando la frase

*“Sólo triunfa en el mundo quien se levanta y busca las circunstancias y las crea si no las encuentra”.*

*George Bernard Shaw*

## COMPORTAMIENTO PROACTIVO



## **beneficios personales y organizacionales del comportamiento proactivo:**

- ✓ El desempeño en el trabajo
- ✓ La Iniciativa
- ✓ La prevención de problemas
- ✓ El éxito en la carrera profesional
- ✓ La búsqueda e identificación de oportunidades
- ✓ El espíritu emprendedor

## ENFOQUE

Hay una habilidad esencial que es necesaria para fomentar el aprendizaje a través de la acción, y es la Proactividad, la cual se define como la actitud de conducta activa, que implica la toma de iniciativa en el desarrollo de acciones creativas para generar mejoras, asumiendo la responsabilidad de hacer que las cosas sucedan.

1. PLANIFICAR. Realizar las actividades en base a los objetivos que se desean alcanzar, tomando en cuenta que estén orientados a un cambio. Ejecutar las actividades por orden de importancia y buscar la manera de realizarlas lo más eficiente posible.
2. PREDECIR. Para ser proactivo se debe desarrollar la visión de futuro, aprender a anticiparse a las situaciones emergentes. Utilizar la experiencia de eventos pasados, aplicar la lógica, observar y estar alertas.
3. PREVENIR. Las personas proactivas predicen los obstáculos y buscan la manera de sortearlos antes de que se conviertan en barreras.
4. PARTICIPAR. Las personas proactivas buscan continuamente nuevas oportunidades, emprendiendo a la acción y se aventuran a pesar de la incertidumbre. Se involucran en sus actividades hasta conseguir resultados tangibles.

En el ámbito laboral, el comportamiento proactivo implica:

- ✓ Tener analizados y asimilados los procesos de trabajo.
- ✓ Buscar constantemente áreas de oportunidad para mejorar.
- ✓ Tomar la iniciativa y emprender a la acción.
- ✓ Realizar las actividades laborales orientadas a resultados.
- ✓ Cooperar con su equipo aportando soluciones creativas.
- ✓ Tener la capacidad de prevenir situaciones emergentes y tener planeadas alternativas.
- ✓ Conocer los recursos con los que se puede contar para afrontar las situaciones emergentes.

En base a lo anterior, es necesario que las Empresas se involucren en el proceso de fomentar la proactividad, con la intención de transformar las divergencias en energía creadora y, de esta manera, anticiparse a cambios del futuro, ser más competitivos y responder a las nuevas necesidades de sus Clientes.

Por ello, para promover la PROACTIVIDAD en tus equipos de trabajo, es necesario tomar en cuenta lo siguiente:

- ✓ Involucrar a todo el personal en las metas de la Empresa.
- ✓ Incentivarlos a imponerse desafíos.
- ✓ Ser receptivos a las diferencias y tendencias, viéndolas como oportunidades para encontrar diversas soluciones y puntos de vista.
- ✓ Abrir espacios a la creatividad y a la comunicación asertiva.
- ✓ Incentivar la toma de decisiones, alejando el miedo a equivocarse.

El contar con equipos de trabajo proactivos genera una ventaja estratégica para las Empresas, sobre todo, al momento de enfrentarse al competitivo mercado laboral, haciéndolas más flexibles y dinámicas frente a los cambios, más innovadoras para responder a las nuevas necesidades del mercado y más gratas en su ambiente laboral.

CIERRE: Se proyectará un video sobre la proactividad laboral.

<https://www.youtube.com/watch?v=dnKAehrOU9Y>

Se procede a realizar un feedback y dar conclusiones

SESIÓN:	"COMPORTAMIENTO PROACTIVO"		
OBJETIVO	Fomentar, aprender y desarrollar actitudes que permitan desarrollarse en medio laboral cambiante y competitivo.		
Fase o ACTIVIDAD	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Dado de preguntas
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	Recurso verbal, diapositivas
<b>CIERRE</b>	15	Se proyectará un video sobre la proactividad laboral. Se procede a realizar un feedback y dar conclusiones.	Proyector

## SESIÓN N° 10 “APRENDIENDO A APRENDER”

### VIII. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Proporcionar a los colaboradores herramientas para desarrollar el aprendizaje organizativo.
Materiales	Recursos verbales, Hojas, lápices, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

### Temas:

Marsick y Watkins (2003), Los empleados de una organización aprenden cuando piensan y enfocan sus acciones hacia mejores situaciones de manera sistemática. El aprendizaje organizativo es una experiencia colectiva, resultado de un proceso interactivo e interdependiente, donde la cultura de la organización actúa como un filtro para lo que se aprende o no se aprende.

López (2003), el aprendizaje organizativo es un proceso idiosincrásico, por lo que cada organización tiene un perfil distinto en base a las características que definen sus elementos de gestión tales como liderazgo, estructura, estrategia, gestión de personas, sistemas de información y comunicación, y cultura. Además, los elementos de gestión apuntados previamente se caracterizan por la interrelación que existe entre ellos. Por consiguiente, se hace necesario actuar en cada uno de estos elementos si se quiere favorecer el aprendizaje organizativo.

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: ¿Se da inicio a la sesión dando la bienvenida al participante y haciendo preguntas respecto lo aprendido y expuesto durante las sesiones, en la cual se preguntará como se sienten con lo que se ha trabajado hasta el momento? ¿Qué les parece la metodología aplicada? ¿Qué les gustaría implementar en cuanto a la relación facilitador y expectante?

DESARROLLO: se da inicio al desarrollo de la sesión con una dinámica.

“Inflarse como globos”

Se explica que cuando nos encontramos ante una situación conflictiva o problemática esto nos produce una reacción emocional que nos activa fisiológicamente.

A continuación, se explicará que vamos a inflarnos como globos.

Para comenzar, se tomarán respiraciones profundas, de pie y con los ojos cerrados. A medida que van llenando sus pulmones de aire, van levantando sus brazos, como si fuesen globos. Se repite este paso varias veces, las suficientes como para que todos hayan realizado el ejercicio correctamente.

Luego, sueltan el aire y comienzan a arrugarse como globos y desinflan hasta caer en el suelo.

También se repite este ejercicio.

Discusión: cuando hayan acabado y transcurridos unos minutos para que hayan disfrutado de la sensación de relajación, se les pregunta si creen que realizar estos ejercicios puede ayudarles cuando estén enfadados.

Se procederá a desarrollar el tema citando la frase de Peter Senge, seguido se dará inicio al desarrollo del tema brindando información sobre su importancia, con conceptos y reseñas breves.

## APRENDIZAJE ORGANIZATIVO

“La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible”

Peter Senge

el aprendizaje organizativo es un proceso idiosincrásico, por lo que cada organización tiene un perfil distinto en base a las características que definen sus elementos de gestión tales como liderazgo, estructura, estrategia, gestión de personas, sistemas de información y comunicación, y cultura. Además, los elementos de gestión apuntados previamente se caracterizan por la interrelación que existe entre ellos. Por consiguiente, se hace necesario actuar en cada uno de estos elementos si se quiere favorecer el aprendizaje organizativo.



En lo que se refiere a los resultados del aprendizaje, se espera que de la interacción entre sus factores condición antes se produzca una mejora del comportamiento organizativo, siendo más precisos, esto significa para la empresa lo siguiente:

- ✓ que puede cambiar de forma continua, adaptándose para ello a un entorno en continuo estado de cambio y generando nuevas oportunidades de mercado
- ✓ una actuación más competente, al conferir el aprendizaje la posibilidad de mejorar las acciones con los distintos agentes que tienen una vinculación con la empresa.

- ✓ la posibilidad de que se desarrollen los sujetos de la organización, debido a que éstos se encuentran inmersos en un proceso de aprendizaje continuo.

CIERRE: Se procede a realizar un feedback y dar conclusiones sobre el tema aprendido.

<b>SESIÓN:</b>	<b>“APRENDIENDO A APRENDER”</b>		
<b>OBJETIVO</b>	Proporcionar a los colaboradores herramientas para desarrollar el aprendizaje organizativo.		
<b>Fase o ACTIVIDAD</b>	<b>Tiempo (Min)</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Material</b>
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Recurso verbal
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo. Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	diapositivas
<b>CIERRE</b>	15	Se procede a realizar un feedback y dar conclusiones sobre el tema aprendido y a poner en práctica la técnica inculcada en la sesión.	Recurso verbal

## SESIÓN N° 11 “DIRECCION DE PROPOSITOS ESTRATEGICOS “

### IX. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Brindar las estrategias adecuadas para el logro de metas.
Materiales	Recursos verbales, Hojas, tijeras, goma y cinta adhesiva, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

### Temas:

Figuroa (2004), Es un proceso de movimiento continuo y sistemático que proporciona una mejor guía a la organización completa sobre el punto crucial de lo que se quiere lograr, haciendo que los gerentes estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y los desarrollos amenazadores, proporcionando ideas para evaluar peticiones de presupuestos, inversión de capital y nuevo personal, destinando recursos en áreas que producen resultados y que apoyan la estrategia, ayudando a unificar las numerosas decisiones relacionadas con la estrategia en toda la organización, creando una actitud directiva más proactiva y de esa manera contrarrestar las tendencias hacia las decisiones reactivas y defensivas.

Johnson y Scholes (2000), estrategia es la dirección y el alcance de una organización a largo plazo; esta situación permite lograr ventajas para la organización a través de su configuración de recursos en un entorno cambiante, para hacer frente a las necesidades de los mercados y satisfacer las expectativas.

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: Se procede dando la bienvenida a los colaboradores asistentes, seguido se dará inicio a la dinámica de apertura.

“El personaje”

Cada participante debe elegir un personaje famoso con el que comparta su nombre. A continuación, delante de todo el grupo, debe imitar de al personaje y el resto deberá adivinar cuál es su nombre.

DESARROLLO: se realiza la introducción al tema mediante la dinámica de grupo.

La torre”

En primer lugar, se ofrecerá a cada persona papel, tijeras y cola, y se les pedirá que realicen una torre lo más alta.

A continuación, se organizarán grupos de 3-5 personas. Se dará la misma consigna, pero esta vez en equipo.

Lo más probable es que las torres sean más altas cuando podemos compartir ideas, ayudarnos, motivarnos, mezclar fortalezas, apoyarnos, sentirnos más seguros y seguras..., en definitiva: trabajar en equipo.

Se procederá a desarrollar el tema de dirección de propósitos estratégicos iniciando con una frase, seguido abordaremos puntos clave para su entendimiento e implementación en la vida laboral.

## DIRECCIÓN DE PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS

*“Estrategia es el arte de superar al adversario a sabiendas de que éste está intentando hacer lo mismo contigo”*



El propósito estratégico tiene presente la visión de cómo debe ser la posición de liderazgo deseada y establece los criterios que la organización utilizará para establecer el camino y las pautas de su progreso. Las empresas del lejano oriente de clase mundial practican la estrategia de un modo distinto, se basan en el propósito estratégico, empieza con un objetivo que sobrepasa la capacidad actual y los recursos existentes de la empresa. Conceptos habituales tales como los de adaptación estratégica y ventaja competitiva pueden alentar un enfoque estático de la competencia.

Las técnicas conocidas como la planificación de líneas de productos y el análisis de la competencia, han generado estrategias que los rivales pueden descifrar fácilmente conduce a muchos directivos a discontinuar una línea de negocios tras otra en lugar de aumentarlas.

Las personas generalmente, tienen varios propósitos al mismo tiempo. La congruencia de los propósitos se refiere a cómo éstos se combinan con cualquier otro. ¿Es un propósito compatible con otro? ¿Encajan los dos para formar una estrategia unificada? La jerarquía se refiere a la introducción de un propósito dentro de otro. Es mejor tener propósitos a corto plazo, medio plazo y largo plazo. Los

propósitos a corto plazo son bastante fáciles de obtener, situándose justo encima de nuestra posibilidad. En el otro extremo, los propósitos a largo plazo son muy difíciles, casi imposibles de obtener. La secuencia de propósitos se refiere a la utilización de un propósito como paso previo para alcanzar el siguiente. Se comienza obteniendo los de corto plazo, se sigue con los de medio y se termina con los de largo. La secuencia de propósitos puede crear una escalera de consecución.

Cuando se establece una compañía, los propósitos deben estar coordinados de modo que no generen conflicto. Los propósitos de una parte de la organización deben ser compatibles con los de otras áreas. Los individuos tendrán seguramente propósitos personales. Estos deben ser compatibles con los objetivos globales de la organización.

#### UNA BUENA ESTRATEGIA DEBE:

- Ser capaz de alcanzar el objetivo deseado.
- Realizar una buena conexión entre el entorno y los recursos de una organización y competencia; debe ser factible y apropiada
- Ser capaz de proporcionar a la organización una ventaja competitiva; debería ser única y sostenible en el tiempo.
- Dinámica, flexible y capaz de adaptarse a las situaciones cambiantes.
- Suficiente por sí misma.

#### ETAPAS DE LA FORMULACIÓN

- ✓ Realizar reuniones con las personas claves de la organización, y haciendo uso de herramientas como la lluvia de ideas se recolecta la información más relevante y se procede a formular los objetivos estratégicos de la empresa, enfocándose en las áreas o actividades (mercadeo, producción, rentabilidad, crecimiento entre otras) que conforman a la organización.
- ✓ Definir los objetivos sobre la base de una acción, indicada por un verbo en infinitivo.
- ✓ Depurar la lista de los objetivos, es decir, observar aquellos que son redundantes y reformularlos de manera que se puedan englobar todos en uno solo. Es necesario organizar el trabajo futuro al interior de cada área. Es preciso priorizar los objetivos de cada una definiendo el o los objetivos más importantes que concentraran la atención. También puede ser que se relacionen los objetivos de cada área de tal modo que uno de ellos quede como objetivo general y los otros como parte de la estrategia a alcanzar.

- ✓ Emplear indicadores que no son más que variables asociadas con los objetivos que se utilizan para medir su logro y para expresar las metas.

CIERRE: Se proyectará un video <https://youtu.be/IB0Yf5RHBXI>

Se procede a realizar un feedback y dar conclusiones

<b>SESIÓN:</b>	<b>“DIRECCIÓN DE PROPÓSITOS ESTRATÉGICOS “</b>		
<b>OBJETIVO</b>	<b>Brindar las estrategias adecuadas para el logro de metas.</b>		
<b>Fase o ACTIVIDAD</b>	<b>Tiempo (Min)</b>	<b>Descripción de actividades</b>	<b>Material</b>
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte de los facilitadores Inicio con dinámica de apertura	Recurso verbal
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo, en la cual utilizaran sus habilidades para la toma de decisiones. Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	Papel, goma, tijeras, diapositivas
<b>CIERRE</b>	15	A modo de concluir se proyecta un video Se procede a realizar un feedback y dar conclusiones	Proyector

## SESIÓN N° 12-13 “VISIÓN Y MISIÓN”

### X. Datos informativos

Objetivo de la sesión	Identificarse con la empresa por medio de la misión y visión para un mejor direccionamiento en la organización.
Materiales	Recursos verbales, pelota, proyector, diapositivas.
Duración de la sesión	55 minutos

### Temas:

Johnson y Acholes (2001), definen Misión y Visión, como la razón de ser y debe ser: “una intención estratégica que es aquella que engloba un futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva, tanto a los directivos, como al conjunto de colaboradores de toda la organización. Siendo la Misión el propósito genérico acorde con los valores o expectativas y la Visión el estado futuro deseado, la aspiración de la Organización.

Múllanle J. (2000), “La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización. Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.”

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN

INICIO: Se procederá dando la bienvenida a los colaboradores asistentes dando la apertura a la sesión con una dinámica referente al tema.

DESARROLLO: se inicia con la dinámica de introducción.

“La historia de Juan y Juana”

Los participantes se sientan en círculo y se van pasando la pelota de manera arbitraria y rápidamente. Deben crear dos historias. En primer lugar, la de Juana y después, la de Juan.

Cada vez que a alguien le toca la pelota, debe añadir algo más a la historia del personaje del que se esté hablando. Así, se va creando una historia entre todos.

Cuando hayan elaborado las dos historias, se analizan los valores relacionados con cada uno de los personajes. ¿Han existido diferencias relacionadas con el género de cada uno de los protagonistas? Para tal, el facilitador debe estar pendiente sobre qué adjetivos y elementos se enuncian sobre cada uno.

Se procederá a desarrollar el tema con la frase de Mahatma Gandhi, seguido se desarrolla la sesión definiendo la Misión y Visión en una organización y cuál es el propósito de esta.

*“El futuro depende de lo que hagas hoy”*

Mahatma Gandhi

## VISIÓN Y MISIÓN

### **Misión**

La misión es lo que la organización desea lograr en un periodo específico de tiempo. Si el propósito es el Por qué haces las cosas, la misión se trata del Qué cosas haces. Una buena misión debe de describir que es lo que hace la empresa y lo que no. Tanto el presente como en el futuro, debe de proveer un enfoque a la dirección y sus colaboradores.

En resumen, una buena misión de una empresa debe de:

- ✓ Incluir temporalidad
- ✓ Describir el negocio en el que se opera
- ✓ Definir el cliente
- ✓ Métrica bajo la cual se define el éxito

### **Visión**

La visión de una empresa describe sus planes, el mundo, sus clientes y si misma. Es decir, indica cómo le gustaría que el mundo fuese en algunos años. Esto incluye una idea de que cambios quieren ver en el mundo. También como se imaginan que la vida de sus clientes mejora. Y por último describir que tipo de organización les gustaría ser, aunque esto es lo menos importante de la visión.



### **CONCLUSIONES**

- Misión: es lo que haces para alcanzar tu propósito en un periodo de tiempo.
- Visión: es la realidad que le gustaría ver a la empresa entorno al mundo, sus clientes y ella misma.

## **PROPÓSITO**

La misión y visión permite perfilar los objetivos de la empresa, la manera que se aproximará a su público y sus estrategias de crecimiento y desarrollo futuro. La misión y visión es en esencia la declaración de principios de la empresa. Es su base teórica, lo que justifica su existencia y para qué ha sido creada.

**CIERRE:** Se procede a realizar las conclusiones del tema dialogando con los participantes, sobre que tanto sabían sobre su empresa, seguido se realiza la distribución de boletines que contienen la Misión y Visión de la organización.

SESIÓN:		"VISIÓN Y MISIÓN"	
OBJETIVO		Identificarse con la empresa por medio de la misio y visión para un mejor direccionamiento en la organización.	
Fase o ACTIVIDAD	Tiempo (Min)	Descripción de actividades	Material
<b>INICIO</b>	10	Palabras de bienvenida al taller por parte del facilitador.	Recurso verbal
<b>DESARROLLO</b>	30	Se procede a realizar una breve introducción al tema mediante una dinámica de grupo Se procede a desarrollar el tema, basado en conceptos básicos.	Pelota, diapositivas
<b>CIERRE</b>	15	Se procede a realizar las conclusiones del tema dialogando con los participantes, seguido se realiza la distribución de boletines que contienen la Misión y Visión de la organización.	Recurso verbal, boletines

### 8.3. Sesión de Clausura

INICIO: se inicia dando la bienvenida a los colaboradores, seguido se le hace una retroalimentación sobre los temas expuestos en las sesiones pasadas, en las cuales cada uno de ellos podrá dar sus aportes, experiencias y como lo implemento en su vida laboral y personal.

DESARROLLO: Se da inicio a la sesión de clausura con una dinámica en la que el principal objetivo es hacer que el equipo pueda enfrentar nuevos retos.

#### **El reto**

Básicamente, vas a necesitar una caja negra u oscura, donde estarán los retos a ser enfrentados.

Divide el equipo en dos grupos, formando un círculo.

Para comenzar la dinámica, coloca una música y pásales la caja a todas las personas del círculo.

Cuando la música pare de tocar, quien tenga la caja tendrá tres alternativas:

1. Cumplir el reto
2. Pasarlo para una persona de su grupo
3. Pasarlo para una persona del otro grupo.

En el caso de aceptar el reto, el grupo de la persona que tiene la caja recibirá 3 puntos. Pero si no lo realiza, además de tener que pagar una penitencia, el grupo pierde 4 puntos.

Cada grupo tiene la opción de no cumplir el reto 3 veces, pero en la cuarta vez, obligatoriamente tendrá que cumplir lo que ha sido propuesto.

Al final, suma los puntos y sabrás cual grupo logró realizar más retos.

Lo ideal es que los participantes acepten los retos propuestos que, muchas veces, están fuera de sus áreas de conocimiento.

La idea es que los retos sean escritos por los participantes y sean actividades divertidas que les ayuden tanto personal como profesionalmente.

Seguido de eso al culminar la dinámica, se les dará una breve explicación de cómo es necesario salir de nuestra zona de confort e implementar cosas en nuestras vidas, como retos y cambios para seguir creciendo personal y laboralmente.

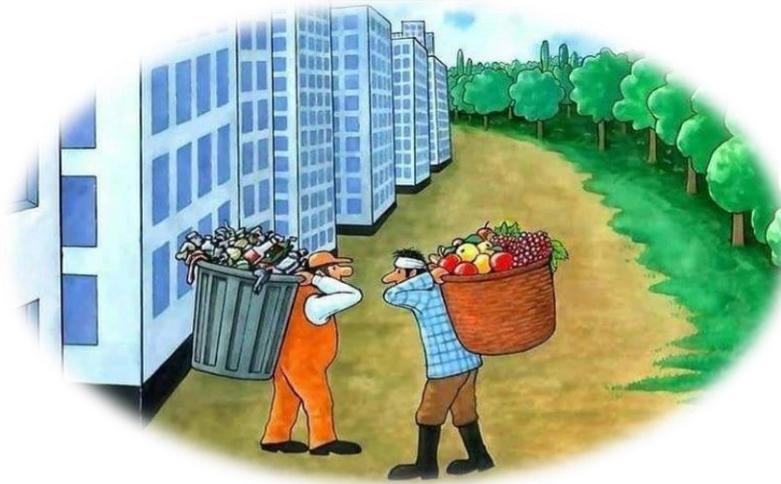
Seguido se procederá a pedirle a los participantes realicen el post test, brindando las respectivas indicaciones y dando solución a las dudas presentadas antes y durante el desarrollo.

CIERRE: se brinda unas palabras de agradecimiento por parte del facilitador y su equipo de trabajo, en el cual recalcaran a los colaboradores el gran equipo que son y los talentos que pueden aportar a su organización, así mismo se les reitera el agradecimiento por la participación, tiempo entrega durante el desarrollo de este taller.

## Recursos:

### SESIÓN 1: TOMA DE DECISIONES

#### CASO DE APLICACIÓN



#### LA TRADICION EMPRESARIAL

En 1998, María la jefa del hogar Romero, decidió incursionar en los negocios, la experiencia no era algo aislada, un familiar se dedicaba desde hace algunos años a generar empresa, propietario de una pequeña industria, siempre inculcaba en a esta familia la idea de formar negocios, de ser independiente de manejar el propio dinero y desterrar la idea de depender económicamente de alguien. María, que manejaba todo el hogar, no lo pensó más, armada de todo el empuje posible, solicitó un crédito bancario de US\$ 45,000, pidió apoyo económico al resto de su familia e incursionó en su propio negocio. Enterada del creciente negocio agrícola exportador de la región Lambayeque, María, decidió convertirse en una empresaria agrícola, eligió tierras en La Viña - Jayanca, un valle de la provincia de Lambayeque en la costa norte peruana, compró 25 hectáreas e instaló 5 hectáreas de fríjol de palo y pallar baby. Para ello recurrió a toda la formalidad posible, obtuvo su registro tributario o número RUC, saco sus facturas y boletas para poder vender el producto, algo que no es muy usual en productores agrícolas, pero María tenía en mente vender su propio producto hacia empresas orientadas al mercado exportador. De modo que la formalidad la consideraba necesaria y útil para los fines del negocio, inclusive decidió que sus actividades serían la comercialización y producción e todo tipo de productos agrícolas.

Pero la voluntad no lo es todo, pronto María empezó a encontrar diversos problemas que atentaban contra la marcha óptima del cultivo, la mala infraestructura de los canales de regadío, el robo de agua, la ausencia de fuentes cercanas de agua, los bajos precios del producto, lo alejado del lugar hacía difícil el control. Bajo estas condiciones se hacía difícil la producción agrícola, de modo que, obtenida la primera cosecha de menestras, María abandonó la actividad, prácticamente cerró el negocio y decidió dedicarse a otras labores que significaban menos riesgos. Había pasado un año y los éxitos no se presentaron, María vendió toda su cosecha a un exportador, pero la rentabilidad no fue la pensada, de modo que sus sueños empresariales quedaron por el momento cerrados.

## SESIÓN 4: VALORES

**Los valores son una guía para nuestro comportamiento diario. Son parte de nuestra identidad como personas, y nos orientan para actuar en la casa, en el trabajo, o en cualquier otro ámbito de nuestras vidas.**

### VALORES



**Los valores empresariales son el conjunto de principios éticos y profesionales que las compañías se comprometen a respetar durante toda su actividad.**

SESIÓN 5-6: METAS Y OBJETIVOS

<b>MI PROYECTO PROFESIONAL</b>	
MI OBJETIVO PROFESIONAL ES	
<b>PARA LOGRARLO, MIS METAS SON:</b>	
A CORTO PLAZO (6 meses)	
A MEDIO PLAZO (6 meses – 2 años)	
A LARGO PLAZO (a partir de 2 años)	
<b>PARA CONSEGUIR MIS OBJETIVOS, QUE HARE</b>	
✓	
✓	
✓	
✓	

## SESIÓN 14: PRES TEST - POS TEST

### ESCALA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

#### FICHA TÉCNICA

- Nombre de la prueba: escala de cultura organizacional de Denison
- Autor: Daniel r. Denison (1984)
- Adaptación al español: adaptado por Bonavia, Prado y Barbera (2009)
- Administración: es un instrumento auto administrado.
- Duración: de 20 a 30 minutos aproximadamente.
- Objetivo: medir y evaluar la cultura organizacional de los distintos grupos de trabajo.
- Aplicación: sujetos con estudios escolares terminados.
- Significación: evalúa cuatro dimensiones de la cultura organizacional.

Implicación del 1 al 15 ítem

Consistencia del 16 al 30 ítem

Adaptabilidad de 31 al 45 ítem

Misión del 46 al 60 ítem

#### NORMAS DE INTERPRETACIÓN

Todas las interpretaciones están realizadas según la guía de significados y posibles comportamientos de cultura organizacional; sin embargo, en ningún caso pueden o deben utilizarse como definidos.

#### VALIDEZ

El instrumento que se utilizara para la investigación psicométrica empleo la validez de constructo mediante el análisis factorial, exploratorio y correlacional de ítems, donde los ítems contribuyen adecuadamente a la escala, es decir tiene una correlación relativamente alta en relación al cuestionario altamente que oscilan entre 0,39 hasta 0,70.

#### CONFIABILIDAD

Con respecto a la confiabilidad del instrumento que se utilizó en la investigación, se empleó la consistencia interna mediante el índice del Alpha de cronbach, tanto del cuestionario en general como de las diferentes dimensiones que componen a esta, obteniendo los índices de 0,70 hasta 0,97, lo que quiere decir que el instrumento es bueno, sin embargo, si se elimina el ítem 19 el índice menor podría aumentar a 0,78.

## ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

El propósito de este cuestionario es encontrar las áreas de oportunidad que nos permitan mejorar la cultura organizacional del departamento de \_\_\_\_\_.

A continuación, se presentan una serie de preguntas, le invito a responder con sinceridad y absoluta libertad.

### ENCUESTA CULTURA ORGANIZACIONAL

INSTRUCCIONES DE LLENADO: Lea cuidadosamente cada cuestionamiento califique del 1 al 5 de acuerdo a los siguientes valores: (1) Totalmente en desacuerdo (2) En desacuerdo (3) Neutral (4) De acuerdo (5) Totalmente de acuerdo

A. Toma de decisión	1	2	3	4	5
1. La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2. Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3. La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					
4. Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5. LA planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
B. Trabajo en equipo	1	2	3	4	5
6. Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7. Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					

8. Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9. Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
10. El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
<b>C. Desarrollo de capacidades</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
11. La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12. Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13. Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					
14. La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15. A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
<b>D. Valores</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
16. Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17. Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18. Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19. Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20. Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
<b>E. Acuerdos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

21. Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22. Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23. Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24. A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					
25. Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
<b>F. Coordinación e integración</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>

26. Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27. Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28. Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29. Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30. Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
<b>G. Orientación al cambio</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
31. La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32. Respondemos bien a los cambios del entorno					
33. Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					

34. Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					
35. Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
<b>H. Orientación al cliente</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
36. Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
37. La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
38. Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
39. Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
40. Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
<b>I. Aprendizaje organizativo</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
41. Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
42. La innovación es algo que fomenta la empresa					
43. Muchas ideas «se pierden por el camino»					
44. El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
45. Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					
<b>J. Dirección y propósitos estratégicos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
46. Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					

47. Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48. Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49. Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50. La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
<b>K. Metas y objetivos</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
51. Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52. Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53. La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54. Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55. Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					
<b>L. Visión</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
56. Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57. Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58. El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59. Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					

60. Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					
---	--	--	--	--	--

Por su colaboración, muchas gracias.

**ANEXO 8: VALIDACION DEL PROGRAMA POR CRITERIO DE JUECES.  
CRITERIO DE JUEZ PARA VALIDAR UN PROGRAMA DE APLICACIÓN**

Me es grato saludarlo y considerarlo como juez para evaluar y validar la propuesta de programa aplicativo, denominado: “CULTURAS DEFINIDAS, COLABORADORES COMPROMETIDOS”

La evaluación del respectivo programa, será de relevancia para obtener su validez de contenido y que los resultados, a partir de éstos, sean utilizados eficientemente.

Agradezco su aporte.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ:

ALEX AVILA DIAZ

FORMACIÓN ACADÉMICA:

MAESTRIA

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

El presente programa:

Aplica	Modificar	No Aplica
--------	-----------	-----------

Chiclayo, 25 de octubre del 2020



*Alex A. Avila Diaz*  
PSICOLOGO  
C.Ps.P. 16250

DNI 41741167

## CRITERIO DE JUEZ PARA VALIDAR UN PROGRAMA DE APLICACIÓN

Me es grato saludarlo y considerarlo como juez para evaluar y validar la propuesta de programa aplicativo, denominado: “CULTURAS DEFINIDAS, COLABORADORES COMPROMETIDOS”

La evaluación del respectivo programa, será de relevancia para obtener su validez de contenido y que los resultados, a partir de éstos, sean utilizados eficientemente.

Agradezco su aporte.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ:

ELMER CARRASCO CARRASCO

FORMACIÓN ACADÉMICA:

MAESTRIA EN PSICOLOGIA CLINICA

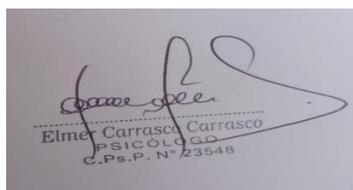
AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

CLINICA/ ORGANIZACIONAL

El presente programa:

Aplica	Modificar	No Aplica
--------	-----------	-----------

Chiclayo, 24 de noviembre del 2020



Elmer Carrasco Carrasco  
PSICÓLOGO  
C.Ps.P. N° 23548

---

**FIRMA Y DNI**

## CRITERIO DE JUEZ PARA VALIDAR UN PROGRAMA DE APLICACIÓN

Me es grato saludarlo y considerarlo como juez para evaluar y validar la propuesta de programa aplicativo, denominado: "CULTURAS DEFINIDAS, COLABORADORES COMPROMETIDOS"

La evaluación del respectivo programa, será de relevancia para obtener su validez de contenido y que los resultados, a partir de éstos, sean utilizados eficientemente.

Agradezco su aporte.

NOMBRES Y APELLIDOS DEL JUEZ:

FERNANDO SUAREZ SANTA CRUZ

FORMACIÓN ACADÉMICA:

PSICOLOGO

AREAS DE EXPERIENCIA PROFESIONAL:

ORGANIZACIONAL

El presente programa:

Aplica	Modificar	No Aplica
--------	-----------	-----------

Chiclayo, 25 de Octubre del 2020



---

DNI 16689760